

Estratégias de Diagnóstico e Planeamento de Marketing na área Editorial

Estudo de Caso no Mercado da Formação Profissional

Por

Sara Simões Nabais da Silva Ferreira Correia

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção de grau de

Mestre em Estatística e Gestão de Informação

Pelo

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
da
Universidade Nova de Lisboa

Agradecimentos

Este projecto representou um enorme desafio mas também resultado de imensas horas de estudo, reflexão e dedicação para que no final, surgissem a pouco e pouco os diversos capítulos que o constituem, no entanto não teria sido possível sem a ajuda preciosa de certas pessoas.

À Professora Doutora Cristina Sales Baptista, orientadora deste projecto e amiga, que desde o início contagiou com o seu incessante apoio e entusiasmo. Muito obrigada pelo seu apoio, experiência e paixão que fizeram com que a finalização deste trabalho fosse possível.

À Sofia Costa Marques pelo seu companheirismo e amizade.

Ao Pedro por todo o apoio e amor inesgotável.

À Carla pela ajuda e amor inestimável.

Aos meus pais obrigado por tudo.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Índice de Figuras.....	4
1.Introdução.....	5
1.1 Diagnóstico e desenvolvimento de estratégias de marketing	5
1.2 O Mercado da Formação Profissional (caracterização e oportunidades de mercado).....	8
1.3 As editoras e o seu papel no mercado da formação profissional	12
1.4 Objectivos e questões de investigação	13
1.5 Estrutura da dissertação de Mestrado.....	14
2. Revisão Literária.....	16
2.1. Diagnóstico de Estratégias de Marketing	16
2.1.1. Análise Macro Estrutural e Sectorial.....	16
2.2. Prognóstico e Marketing Mix Estratégico	20
2.2.1. Produtos	24
2.2.2. Comunicação.....	31
3. Quadro de Referência e Delimitações Teóricas.....	36
4. Metodologia.....	38
5. <i>Case Study</i> do Desenvolvimento de Estratégias de Marketing para <i>ALPHA</i> em Portugal	44
5.1. Diagnóstico de Estratégias de Marketing	44
5.1.1. Análise Macro Estrutural e Sectorial.....	44
5.2. Análise Interna	69
5.3. Prognóstico e Marketing Mix Estratégico	71
5.4. Desenvolvimento de Estratégias de Marketing.....	74
5.5. Desenvolvimento de Estratégias de Produto	80
5.6. Desenvolvimento de Estratégia de Comunicação.....	84
6. Análise.....	87
7. Conclusões e Recomendações Empresariais	92
8. Bibliografia.....	96
Anexos	

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura da Dissertação.....	15
Figura 2: Quadro das 5 Forças de Porter.....	18
Figura 3: Estratégia/ Concorrência segundo Porter.....	19
Figura 4: Marketing Mix.....	22
Figura 5: Ciclo de Vida do Produto.....	25
Figura 6: A Marca.....	30
Figura 7: Processo de Comunicação.....	32
Figura 8: Mix da Comunicação.....	33
Figura 9: A Comunicação <i>Above e below the line</i>	34
Figura 10: Quadro de Referências.....	37
Figura 11: Método de Recolha de Dados.....	41
Figura 12: Repartição da população portuguesa por níveis de escolaridade.....	48
Figura 13: Percentagem da população adulta com idade entre os 25 e os 64 anos que participou em acções de formação ou educação.....	48
Figura 14: Pop. com idade entre 25 e 64 anos que terminou o ensino sec.em cada ano.....	49
Figura 15: Tipos de Cursos.....	52
Figura 16: Estrutura da Indústria.....	66
Figura 17: Projecção nº de abrangidos pelas vias Profissionalizantes Ensino Secundário.....	67
Figura 18: Projecção nº de abrangidos pelas vias Profissionalizantes até ao 9º ano.....	67
Figura 19: Projecção Novos Cursos Profissionais em funcionamento.....	68
Figura 20: Modelo das Cinco Forças de Porter- Aplicação ao sector editorial.....	68
Figura 21: Quadro de Estratégias.....	76
Figura 22: Quadro de Implicações de Estratégias.....	77
Figura 23: Quadro de Estratégias (Alinhamento da Cadeia de Valor).....	78

1.Introdução

Neste capítulo iremos primeiramente introduzir a área conceptual de enfoque desta dissertação, i.e., o marketing estratégico. Em seguida, referimos a área de investigação em termos de oportunidade de mercado, nomeadamente, o mercado da formação profissional e as razões subjacentes a essa selecção. As editoras como actores fundamentais no mercado da formação profissional são referidas e o seu papel como objecto de estudo nesta dissertação é definido. Seguidamente, é formulado o objectivo e as questões de investigação da dissertação.

Finalmente, é apresentada a estrutura da dissertação.

1.1 Diagnóstico e desenvolvimento de estratégias de marketing

Cada vez mais, as empresas que vendem os seus produtos e serviços no mercado global enfrentam desafios e obstáculos complexos. As empresas têm várias decisões a tomar: em que países entrar, como devem entrar, com que moldes, com que parceiros, com que fabricantes, como devem adaptar as características dos seus produtos e serviços a cada país, como devem determinar os preços dos seus produtos, etc. Os consumidores são cada vez mais exigentes: *“...consumer purchase behaviour may be viewed from three perspectives-the decision making, the experiential, and the behavioural influence. The decision-making perspective holds that buying behavior results from consumers’ engaging in a problem- solving task in wich they move through a series of stages. The experiential perspective argues that in certain instances consumers make purchases in order to create feelings, experiences, and emotions rather than to solve problems. The behavior influence approach proposes that in behavioural influence approach proposes that in other instances consumers act in response to environmental pressures.”* (Mowen, 1988)

Nesta perspectiva, o marketing tem uma rica variedade de conceitos e ferramentas que podem ajudar, e muito, nesta abordagem das empresas ao mercado global e aos consumidores.

Existem inúmeras definições deste conceito que é cada vez mais valorizado na nossa sociedade.

Segundo Kotler, por exemplo, um dos marketeers mais conceituados, uma definição de marketing poderá ser: “ *Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros. Quando se usa uma definição gerencial, o marketing é frequentemente descrito como a arte de vender produtos. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg de marketing. Peter Drucker, um dos maiores teóricos da administração, expõe essa questão da seguinte maneira:*

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objectivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível.” (Kotler, 2000)

Sendo assim, pode-se dizer que o marketing, numa empresa, tem uma tarefa dupla. Em primeiro lugar deve orientar a empresa para oportunidades de mercado bem adaptadas aos recursos e às oportunidades que estas apresentam de um potencial de crescimento e de lucro (basicamente falamos de marketing estratégico e é onde nos vamos focalizar mais durante este trabalho). Em segundo lugar, ajudar a empresa na sua vertente comercial a atingir todos os objectivos de vendas ou de quotas de mercado, utilizando para isso as ferramentas do marketing operacional: produto, preço, distribuição e comunicação.

Este trabalho irá apoiar-se teoricamente sobretudo numa revisão crítica bibliográfica do marketing em geral, do marketing estratégico em particular, da contextualização macroestrutural e sectorial e da temática de aplicação empírica que é a formação profissional.

No que se refere ao marketing estratégico poderemos dizer que se baseia fundamentalmente na análise das necessidades das pessoas e das organizações. Nesta

óptica, o marketing estratégico deve seguir a evolução dos mercados de referência e identificar os produtos e segmentos das necessidades a satisfazer.

Assim, o marketing estratégico apoia-se nas necessidades de indivíduos e organizações. Segundo Lambin: “ *a função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos actuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer*”. (Lambin, 2000)

Esta reflexão e análise estratégica são bem diferentes do que se pode chamar marketing operacional, sendo obviamente complementares. As ferramentas do marketing operacionais são as variáveis comunicação, preço, distribuição, força de vendas, publicidade ao contrário do marketing estratégico que se baseia sobretudo na escolha dos produtos bem como nas vantagens concorrencionais. Sistematizando um pouco, temos de um lado o marketing estratégico com as necessidades produtos-mercado, atractividade, competitividade e previsão de procura primária e do outro temos o marketing chamado operacional com os mercado-alvo, meios do marketing e objectivos de quota de mercado.

De acordo com Porter há uma distinção entre eficácia operacional e estratégica:

“ *Muitas empresas acreditam que podem estabelecer uma vantagem competitiva de longo prazo realizando actividades similares às de seus concorrentes, mas realizando-as de modo superior. Hoje, no entanto a concorrência é capaz de copiar rapidamente a empresa operacionalmente eficaz, utilizando o benchmarking e outras ferramentas. Com isso, diminui a vantagem de eficácia operacional.*” (Kotler, 2000)

O que pode acontecer actualmente nas empresas é a tentação de reduzir o marketing genérico no marketing operacional, e é urgente que se faça uma análise mais profunda apoiando o marketing operacional com o estratégico.

Não obstante, o paradigma do marketing mix domina o pensamento na área conceptual do Marketing desde há 40 anos : “ *Eventually the Four ps of the marketing mix became an indisputable paradigm in academic research, the validity of which was taken for granted. For most marketing researchers in large parts of the academic world it seems to remain the marketing truth even today.*” (Grönroos, 1997)

Como já dissemos o marketing mix é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir os seus objectivos no mercado-alvo. Segundo McCarthy estas ferramentas que denominou como os 4 P's do marketing devem exercer influência sobre os canais comerciais e sobre os consumidores finais.

A orientação de produto sustenta a ideia de que os consumidores darão uma maior preferência a produtos que ofereçam uma qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras.

Segundo Kotler *“um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.”* (Kotler, 2000)

As decisões de lançamento de produtos são complexas e arriscadas, mas são também de uma importância fulcral para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas. Os novos produtos têm um grande impacto sobre o lucro das empresas. A importância do risco varia também da origem do novo produto, isto é, se este novo produto é puxado pela procura ou seja pela identificação directa de uma necessidade do mercado, ou se é empurrado pela empresa, ou seja, uma abordagem criativa por parte da empresa. Esta distinção também é importante no sentido em que muda completamente o plano estratégico de marketing a que se irá proceder posteriormente, consequentemente se será um marketing de resposta a uma procura de mercado ou um marketing de criação de procura.

1.2 O Mercado da Formação Profissional (caracterização e oportunidades de mercado)

A preocupação com a educação num país é um dos eixos de desenvolvimento primordiais. Em Portugal, a proporção de jovens que saíram precocemente da escola, ou seja, da população de 18 a 24 anos que já não frequenta escola ou formação e cujo nível de estudos não ultrapassa o ensino secundário inferior, diminuiu de 46,6% em 1998 para 39,2% em 2006, embora com alguma oscilação, continuando a ser, contudo, mais do dobro da verificada para a média da UE 27, UE 25 ou UE 151.

A percentagem de alunos que não concluiu o 12.º ano, por reprovação ou desistência, se acentuou com a introdução de exames nacionais obrigatórios, no ano lectivo de 1995/1996. A partir daí, a taxa de reprovações aumentou, estabilizando em

¹ Fonte: Ministério das Finanças e da Administração Pública

valores próximos dos 50 %, em 2004. No entanto, de acordo com os dados do Recenseamento Escolar 2006/2007, publicado pelo GIASE, registou-se um crescimento da população estudantil no ensino secundário relacionado com o aumento dos alunos matriculados em cursos profissionais, que passaram de 33 mil para 44 mil.

No ensino secundário completo, que é o nível mínimo indispensável para que o país possa passar de uma economia baseada em trabalho pouco qualificado e de baixos salários para uma economia assente em trabalho qualificado e de salários elevados, a percentagem daqueles que possuíam este nível de escolaridade era, em 2006, apenas de 13,9%, 14,9% e 17,1% respectivamente.²

Uma forma de compensar o baixo nível de escolaridade seria investir fortemente na qualificação profissional da população empregada. No entanto, segundo os dados publicados pelo Eurostat, em 2005, a percentagem da população activa que participou em acções de qualificação profissional continua a ser extremamente baixa em Portugal.

A diferença entre Portugal e a média da UE15 e da UE25 é muito grande (a percentagem em Portugal em relação à média da UE25 é inferior em 2,6 vezes).

Ao ritmo verificado entre 1996 e 2005 (entre 1996 e 2005, o aumento foi apenas de 0,477 pp. ao ano), Portugal precisaria de 89 anos para alcançar a média comunitária actual (68,9%).

Mas se comparamos a situação portuguesa, neste campo fundamental para o desenvolvimento, com a situação dos novos países que aderiram à União Europeia em 2004, a conclusão que se tira é dramática. Mesmo na Roménia, que é o país menos desenvolvido, a percentagem da população que terminou pelo menos o ensino secundário em 2005 é 2,8 superior à portuguesa.

Esta é uma das causas estruturais da baixa competitividade da Economia e das empresas portuguesas que urge alterar rapidamente. E não se verificou qualquer melhoria em 2005, como revelam os dados do Eurostat, apesar da campanha mediática do governo neste campo como em outros.

O abandono escolar em Portugal é ainda 2,5 vezes superior à média comunitária. A este ritmo, Portugal precisaria de 140 anos para alcançar a União Europeia.

A agravar a situação no campo da educação, e a tornar mais difícil a recuperação que é urgente, está a continuação do elevado e prematuro abandono escolar da

² Fonte: Ministério da Educação

população com idade entre os 18 e 24 anos, que continua a ser mais do dobro da média comunitária.

Entre 1996 e 2005, a percentagem da população com idade entre os 18 e os 24 anos que abandonou prematuramente a escola em Portugal, diminuiu de 40,1% para 38,6%, ou seja, apenas 1,5 pontos percentuais (1,5 pp.), o que dá uma média de 0,166 pp. ao ano. Como, em 2005, a diferença entre Portugal e a UE25 era de 23,4 pp., isto significa que, com tal ritmo de redução, Portugal precisaria de 140 anos para alcançar a média comunitária actual, que é 15,2%.

No quadro da União Europeia, Portugal é um dos países que revela mais baixos níveis de qualificação escolar e profissional da população adulta. Cerca de 3.500.000 dos actuais activos têm um nível de escolaridade inferior ao ensino secundário, 2.600.000 dos quais têm um nível de escolaridade inferior ao 9.º ano. Entre a população mais jovem (18-24 anos), cerca de 485 mil jovens adultos estão a trabalhar sem terem concluído o 12.º ano, 266 mil dos quais sem terem terminado o 9.º ano. Menos de 50 por cento dos jovens adultos (20-24 anos) não concluíram o ensino secundário, enquanto a média da UE se situa acima dos 75 por cento.

Para inverter esta situação, a iniciativa Novas Oportunidades estabeleceu uma meta ambiciosa, de acordo com a qual, até 2010, 650 mil adultos deverão passar por um processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), tendo em vista a obtenção de certificação equivalente ao ensino básico ou secundário.

A operacionalização do *Referencial de Competências-Chave* ao nível do secundário, essencial para atingir a meta definida, ao mesmo tempo que permite o reconhecimento dos saberes e das competências adquiridas ao longo da vida, possibilita o desenvolvimento de processos de formação flexíveis, realizados de acordo com as necessidades pessoais e profissionais de cada adulto. Este processo destina-se a adultos com 18 anos ou mais, com um mínimo de três anos de experiência profissional e que não tenham concluído o ensino secundário.³

Para melhor entendermos esta modalidade do sistema educativo podemos dizer que a formação profissional é realizada em escolas secundárias ou em escolas profissionais.

Em geral, de estatuto privado, resultam de contrato entre o Ministério da Educação e terceiros (promotores públicos ou privados), organizando-se para a realização de acções de formação profissional inseridas no Sistema Educativo.

³ Fonte: Ministério da Educação

Os cursos oferecidos pelas escolas profissionais são, fundamentalmente, cursos de nível secundário (10.º, 11.º e 12.º anos) cujo acesso depende da aprovação no 9.º Ano de escolaridade. Os alunos que concluem estes cursos obtêm um diploma do ensino secundário e de qualificação profissional (nível III).

Para além destes cursos, as Escolas Profissionais podem ainda oferecer outro tipo de formação profissional, nomeadamente cursos equivalentes ao 3.º Ciclo do ensino básico, com um currículo profissionalizante, a que corresponde uma qualificação profissional (nível II). A formação profissional inscreve-se no Sistema Educativo quando é promovida pelo Ministério da Educação e no mercado de emprego quando é realizada (ou tutelada) pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, por outros ministérios sectoriais, e por outras entidades. Neste ponto, para além do Sistema Educativo, aborda-se apenas a formação profissional inserida no Sistema Educativo.

O sistema de aprendizagem visa assegurar a integração de profissionais qualificados nas empresas. A formação, nos cursos deste sistema, desenvolve-se em regime de alternância e contempla as seguintes valências: reforço das competências académicas, pessoais, sociais e relacionais, aquisição de saberes no domínio científico-tecnológico e uma sólida experiência na empresa. A necessidade de formação de quadros intermédios, a fim de dar resposta às crescentes necessidades do tecido económico e empresarial, é consubstanciada através da publicação da Portaria n.º 989/1999, de 3 de Novembro, que cria os cursos de especialização tecnológica, de nível secundário não superior, que conferem uma qualificação profissional de nível 4 e um diploma de especialização tecnológica. O objecto e âmbito desta Portaria são alargados pela Portaria n.º 392/2002, de 12 de Abril. O Decreto-Lei n.º 88/2006, de 23 de Maio, reorganiza estes cursos quer a nível de acesso e de estrutura de formação, quer de ingresso no ensino superior. Com o objectivo de combater o abandono escolar, têm vindo a ser adoptadas várias medidas, nomeadamente a criação de Cursos de Educação e Formação, com dupla certificação, escolar e profissional, destinados preferencialmente a jovens com idade igual ou superior a 15 anos, tendo por base o Despacho Conjunto n.º 453/2004, de 27 de Julho.

A análise do efectivo escolarizado em Portugal, por idades e níveis de ensino, permite caracterizar genericamente a situação actual no que respeita ao acesso à educação, ao cumprimento da escolaridade e à frequência do ensino secundário e do ensino superior.

Tendo em conta esta panorâmica, e para o que nos interessa no âmbito deste trabalho, a evolução e o crescimento do mercado em que se opera (editora de livros para as áreas de formação profissional) encontra-se em crescimento tendo em conta as estimativas do governo para esta área, factor que vai contribuir a uma maior procura para este tipo de produto.

Relativamente ao ciclo de vida deste mercado, observa-se que este se encontra numa fase de desenvolvimento, uma vez que a concorrência começa a existir (existem algumas alternativas de concorrentes no mercado) mas também se pode dizer em crescimento e previsível.

1.3 As editoras e o seu papel no mercado da formação profissional

Neste trabalho de dissertação, iremos ver como se caracteriza a formação profissional em Portugal e a perspectiva da mesma por uma editora no sentido de encontrar oportunidades a níveis editoriais para alcançar este mercado. Em função de um diagnóstico estratégico que será elaborado, ir-se-á desenvolver um planeamento de marketing estratégico direccionado para o mercado de formação profissional.

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma desaceleração da actividade real, reflectida na procura externa e na procura interna privada. Após um prolongado período de crescimento acima da média na Europa, verifica-se algum abrandamento da economia e uma recessão a nível mundial como a chamada crise que nos entra dia-a-dia pela casa dentro, consequência da dinâmica da globalização e do contexto de incerteza vivido a vários níveis.

Apesar deste cenário, que a muitos parece ser bastante assustador, no mundo editorial, vislumbra-se aqui a esperança no que se considera uma janela de oportunidades para entrar num mercado ainda não trabalhado e onde o crescimento da procura da formação profissional é bastante positivo. A evolução dos números de alunos em cursos profissionalizantes, segundo o Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação em 2007 era bastante promissora e aumentava bastante face aos números anteriores.

É sobretudo para contrariar todo este cenário que o ser humano é eficaz na busca incessante de novas opções e soluções, sendo que os formandos se distribuem por áreas de ensino tais como a informática, as ciências empresariais, as artes, as engenharias e os serviços sociais e pessoais.

1.4 Objectivos e questões de investigação

O objectivo fulcral e basilar deste trabalho consiste em analisar o mercado da formação profissional em Portugal, diagnosticar oportunidades de mercado e estabelecer estratégias e planeamento de marketing na área editorial, segundo um estudo de caso no mercado de formação profissional.

Após toda uma revisão literária cuidada, uma contextualização conceptual adequada e uma definição de metodologias de investigação rigorosa, deve-se obter um “*action research*” com o perfil pretendido, capaz de responder às necessidades do mercado competitivo português.

Espera-se ainda dar uma contribuição significativa ao estudo do marketing a nível académico, bem como deixar sugestões em aberto para investigações futuras.

Como foi referido, iremos analisar a temática da formação profissional e principalmente a entrada de um novo produto editorial para este mercado.

Em termos de objectivos específicos, são de salientar:

- A necessidade de se efectuar o diagnóstico das estratégias de marketing através da análise macro estrutural e sectorial do mercado a analisar, neste caso o da formação profissional;
- A elaboração do prognóstico estratégico através de instrumentos de planeamento estratégico de marketing;
- O desenvolvimento de estratégias de marketing, especificamente das estratégias de produto e comunicação adequadas.

A evolução dos mercados e a sociedade concorrente têm proporcionado situações em que cada vez mais as empresas precisam de se organizar e definir os seus objectivos

e estratégias, de forma a atingir os resultados esperados e até mesmo, contornar possíveis situações que possam comprometer o sucesso dos negócios.

Para garantir vantagens competitivas face à concorrência, em primeiro lugar é necessário fazer uma análise situacional, adequando a visão e a missão da editora, bem como uma análise do ambiente macroestrutural do sector, como já foi referido.

O nosso *case study* vai-se centrar como já referimos, neste sector editorial a pensar na área de actuação no mercado educativo profissionalizante. Sendo que este se manifesta como uma boa oportunidade de mercado, tendo em conta a conjuntura económico-política uma vez que em 2006/07, o número de estudantes inscritos nestas formações rondou os 70 mil (68 884.)

No 3.º ciclo do ensino básico, 24 418 alunos frequentaram cursos de educação e formação (que conferem um certificado de aptidão profissional).

No secundário, graças à abertura de 650 novos cursos profissionais, aderiram a estas formações 11 125 adolescentes, que elevaram o total de matrículas para 44 466.

Desta forma devemos ter em consideração que 50% da qualificação Básica e Secundária será de carácter profissionalizante em Portugal. Teremos cerca de 1 000 000 de activos qualificados até 2010.

1.5 Estrutura da dissertação de Mestrado

Esta dissertação de mestrado é composta dos seguintes capítulos. Uma vez feita esta introdução onde se definiram os objectivos genérico e específicos do trabalho, é efectuada uma revisão literária onde são referidas obras fundamentais que suportam conceptualmente a investigação necessária. A partir desta revisão de literatura é desenvolvido um modelo de análise e são tecidas considerações relativamente às delimitações teóricas efectuadas. A abordagem metodológica e escolha dos métodos de investigação são fundamentadas e é apresentado o *Case Study* que é o objecto de estudo da dissertação. Seguidamente, é efectuada uma análise e conclusões e recomendações retirados.

A seguinte figura ilustra a estrutura da dissertação adoptada:

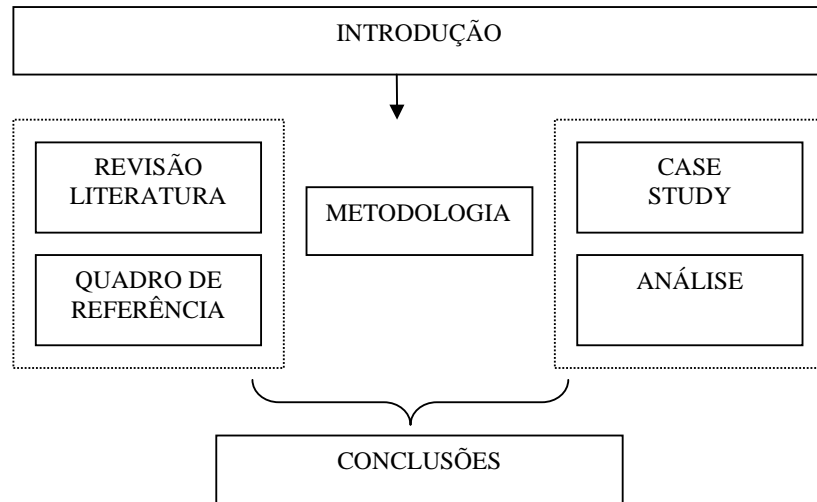


Figura 1: Estrutura da Dissertação

2. Revisão Literária

O objectivo desta revisão de literatura é o de referir obras fundamentais na área conceptual do marketing estratégico que sejam relevantes para a realização da investigação na prossecução dos objectivos específicos referidos no capítulo introdutório. Assim, iremos iniciar esta revisão bibliográfica referindo investigação relevante na área do diagnóstico estratégico seguindo-se a referência a instrumentos de prognóstico estratégico, para finalmente mencionar a revisão relativa ao desenvolvimento das estratégias de marketing.

2.1. Diagnóstico de Estratégias de Marketing

2.1.1. Análise Macro Estrutural e Sectorial

Este diagnóstico de estratégias de marketing começa por fazer uma análise externa que se inicia nesta primeira análise Macro Estrutural e Sectorial.

Esta análise não é senão a descrição e a análise dos traços pertinentes e importantes do mercado no qual se situa o produto cuja estratégia de marketing se vão elaborar.

Deve-se assim perceber e traçar o meio envolvente de forma a perceber todos os sistemas tecnológicos, económicos, legais e socioculturais.

Segundo Ansoff e a Escola de Carnegie (Gulati, 2005) deve-se começar por definir um propósito para a organização (obriga à existência de uma visão), seguidamente procede-se à análise do meio envolvente (para detectar ameaças e oportunidades), o que vai permitir a definição de objectivos. Assim a análise externa determina as decisões da empresa. Análises de oportunidades que remetem para o que deve ser feito.

Deve-se ter em atenção os números e as características dos consumidores, o mercado no seu todo, a tendência da evolução dos preços, bem como a segmentação do mercado em função dos critérios mais pertinentes. “(...) *the personal life styles of individual decision makers play an important role in developing differential expectation.*” (Sheth, 1973)

Em qualquer sociedade os factores de ambiente social, tecnológico, económico e político são pedra de toque para o desenvolvimento do futuro do mercado. Estes

factores externos constituem simultaneamente as oportunidades e ameaças ou as próprias condicionantes para as actividades que constituem o objecto da empresa. Deve-se portanto ter em muita atenção estes principais factores.

Em termos de conclusão deve-se saber qual será a provável evolução espontânea do mercado no caso de os principais actores não modificarem as suas estratégias actuais. Deve-se saber responder quais as principais ameaças ou riscos que comportam a evolução previsível do mercado e quais as oportunidades que a evolução espontânea possa vir a oferecer.

Para efectuar um bom diagnóstico de estratégia de marketing é indispensável ter bem presente dois factores indispensáveis que são a visão e missão da instituição ou empresa.

Segundo Adriano Freire, *“a visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas”* (Freire, 2002)

É necessário portanto saber responder à questão que se levanta que é o que é que queremos ser? Assim, a visão de uma empresa deve servir de inspiração para todos os colaboradores, todos eles deverão saber responder qual é o nosso negócio? Que conjunto de pressupostos é que a empresa revela como orientadores do seu negócio?

No que se refere à missão, segundo Adriano Freire, *“é uma declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa(...) deverá ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional”*. (Freire, 2002)

Pretende-se assim divulgar o espírito de uma instituição por todos os seus colaboradores e congregar esforços para a prossecução dos seus objectivos gerais através deste conceito que é a missão. Assim, este conceito deve ainda salientar o domínio das competências centrais mais relevantes para a satisfação dos factores críticos de sucesso do negócio.

De acordo com Vern McGinnis (Gavetti, 2005), a missão deve definir a organização, definir o que a organização pretende ser, deve ser suficiente vaga para permitir um crescimento alargado, deve distinguir a organização de todas as outras.

Segundo Baptista, é essencial ter uma missão bem definida antes de se desenvolverem estratégias alternativas, e é importante envolver o maior número possível de gestores no desenvolvimento da missão da organização/empresa. (Baptista, 2001)

Para compreender a origem da rentabilidade estrutural de uma indústria é conveniente de seguida, recorrer ao modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1980.). Deve-se no entanto aplicar este modelo separadamente a cada segmento do negócio em análise.

Podemos resumir estas cinco forças de Porter através do seguinte quadro:

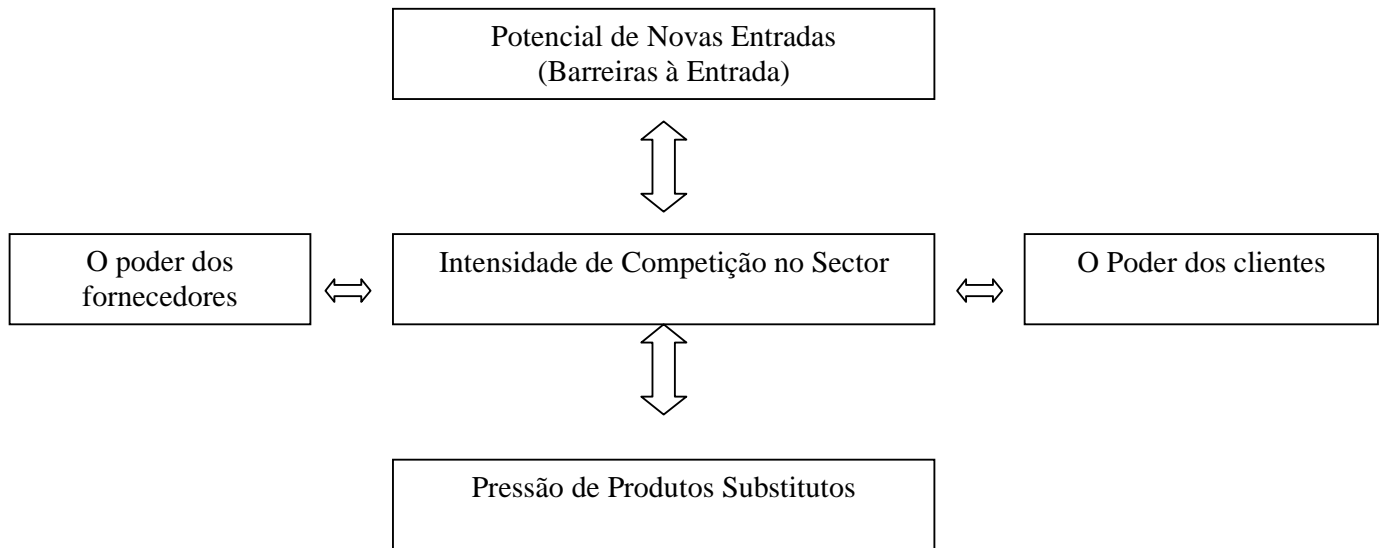


Figura 2: Quadro das 5 forças de Porter

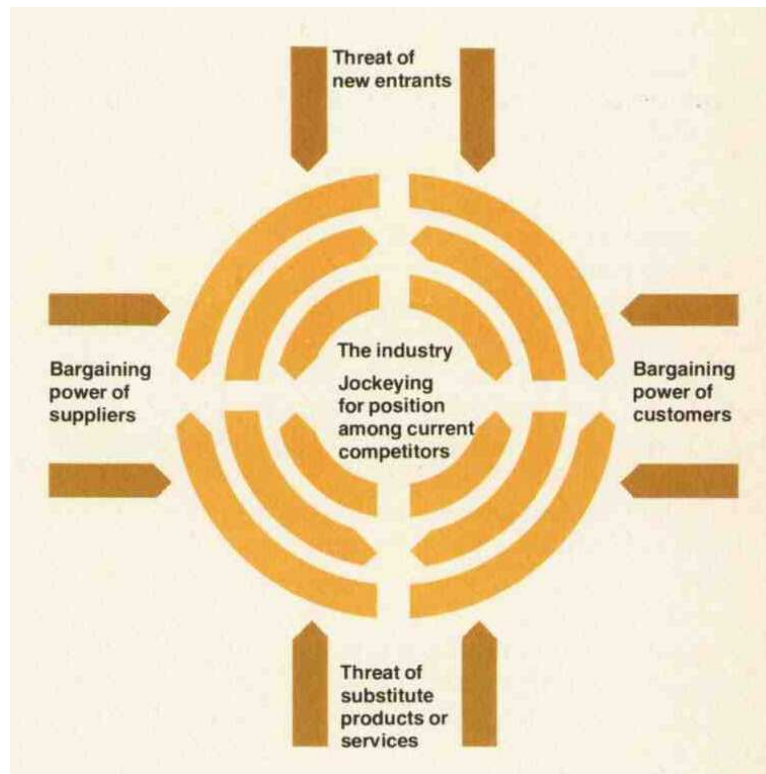


Figura 3: Estratégia/ Concorrência segundo Porter
Fonte: Porter, Competition Shapes Strategy, 1979

Esta análise é de extrema importância uma vez que decorre dela o papel das forças concorrenciais externas. Os potenciais susceptíveis de entrar num mercado constituem uma ameaça que a empresa deve circunscrever e contra a qual deve proteger-se, criando barreiras à entrada. Os potenciais concorrentes podem ser identificados entre o grupo das seguintes empresas:

- As empresas externas ao produto-mercado que poderiam facilmente ultrapassar os obstáculos à entrada;
- As empresas para as quais uma entrada constituiria uma manifesta sinergia;
- As empresas para as quais a entrada é o prolongamento lógico da sua estratégia;
- Os clientes ou os fornecedores que podem proceder a uma integração a montante ou a jusante (Porter, 1982, p.55)

Os produtos substituídos são produtos que preenchem uma função semelhante para o mesmo grupo de compradores, mas que se baseiam numa tecnologia diferente.

No que se refere aos clientes, estes têm um poder de negociação relativamente aos seus fornecedores. Podem influenciar a rentabilidade potencial de uma actividade, levando a empresa a consentir reduções de preços, exigindo uma extensão dos serviços, condições de pagamentos mais favoráveis ou ainda provocando um confronto entre concorrentes.

Os fornecedores também desempenham um papel fulcral nesta análise das forças de Porter, relativamente aos clientes, isto por consequência do facto de terem a possibilidade de aumentarem o preço das suas entregas, reduzir a qualidade dos produtos ou eliminar as quantidades vendidas a um determinado cliente. Os fornecedores com muito poder podem mesmo ameaçar a rentabilidade de uma actividade se os clientes forem incapazes de repercutir nos próprios preços as subidas impostas dos custos.

As diversas formas de luta entre concorrentes, entre rivais directos no produto-mercado variam com a natureza da situação concorrencial observada. A concorrência descreve o grau de interdependência entre os concorrentes, o que pode suscitar comportamentos concorrenciais específicos.

2.2. Prognóstico e Marketing Mix Estratégico

As empresas, ao longo dos seus percursos vão formulando estratégias para vencer, tal como Porter disse: *“the essence of strategy formulation is coping with competition. Yet it is easy to view competition too narrowly and too pessimistically. While one sometimes hears executives complaining to the contrary, intense competition in an industry is neither coincidence nor bad luck.”* (Porter, 1979)

Ao longo dos tempos o marketing e a sua definição têm variado e os seus conceitos e práticas têm vindo a ser moldados e esculpados consoante as mudanças do próprio tempo e da sociedade.

Nesta fase vamos fazer uma pequena introdução ao marketing, mais concretamente ao marketing mix, deixando conceitos como a análise da distribuição e do preço, que são fundamentais para um bom estudo do marketing estratégico mas menos relevantes para o nosso, uma vez que podemos numa primeira fase testar o nosso

produto tendo em atenção mais cuidada a análise do marketing mix nas suas vertentes do produto e da comunicação.

Antes de mais vejamos o que nos diz Webster no que se refere ao papel do marketing numa corporação: “ *Marketing as culture, a basic set of values and beliefs about the central importance of the customer that guide the organization (as articulated by the marketing concept), is primarily the responsibility of the corporate and SBU-level managers. Marketing as strategy is the emphasis at the SBU level, where the focus is on market segmentation, targeting, and positioning in defining how the firm is to compete in its chosen businesses. At the operating level, marketing managers must focus on marketing tactics, the “4Ps” of product, price, promotion and place/distribution, the elements of the marketing mix. Each level of strategy, and each dimension of marketing, must be developed in the context of the preceding level. As we move down the levels of strategy, we move from strategy formulation to strategy implementation.*”(WEBSTER, 1992, pp.10)

No que se refere aos 4 P's do marketing mix, na investigação académica têm sido um paradigma no qual a validação tem sido dada como garantida. Para a maior parte dos marketeers mundo académico, estes 4P's continuam a ser uma verdade incontornável nos dias de hoje.

Christian Gronroos resume muito bem os problemas com a gestão do paradigma marketing mix como a não conceptualização das variáveis de decisão, este autor afirma: “*The Four ps and the whole marketing mix management paradigm are, theoretically, based on a loose foundation, which in a recent Journal of Marketing article was also demonstrated by van Waterschoot and Van den Bulte. They conclude: to our knowledge, the classification property(ies) or rationale for distinguishing four categories labelled “product”, “price”, “place” and “promotion” have never been explicated*” (Gronroos, 1997, pp.324)

Mas estas são variáveis incontornáveis são de extrema importância para o sucesso estratégico empresarial.

Assim, o marketing-mix é uma forma de sistema integrado que aborda a relação dos elementos de marketing com o meio ambiente.

É o conjunto de instrumentos controláveis voltados para informar o cliente sobre as ofertas das empresas, considerando-as como alternativas de compra e persuadindo-o a adquirir, fazendo com que a empresa promova e obtenha o melhor ajustamento entre a oferta e a demanda.

Definidos, quem são os compradores alvos, que tipo de produto ou serviço procuram e porquê, quando são efectuadas as compras e com que frequência, que canais de distribuição devem ser utilizados, que canais de comunicação são adequados para atingir o potencial comprador, e que quantidades e a que preços compra o consumidor, estão reunidas as condições para elaborar o *marketing-mix* que permita entrar no mercado-alvo seleccionado, actuando nas variáveis controláveis, ou como são mais conhecidas, os 4 P's: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Promotion* (Promoção/Comunicação) e *Place* (Distribuição).

Todas as quatro variáveis são importantes e o que conta é a coerência entre elas. Cada empresa, em função dos seus recursos, e em função características dos mercados onde actua, deve definir a melhor composição das quatro variáveis.

È habitual fazer um reagrupamento suplementar destas variáveis em: Produto e Preço, que é conhecido como a «Oferta» que a empresa faz ao mercado; e Promoção e Distribuição, que são os métodos e técnicas de acção comercial.

A definição de um *marketing-mix* correcto, implica uma intervenção motivada de todos os sectores da empresa (sector de vendas, serviços administrativos, serviços financeiros, produção, etc.).



Figura 4: Marketing Mix

Neste prognóstico e marketing mix estratégico não poderíamos passar sem fazer o instrumento da análise SWOT.

A análise externa e interna para detectar respectivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e pontos fracos (no interior) também se designa análise SWOT, de *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Segundo Teixeira (2005) “a análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz- a matriz SWOT- de quatro células, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura.” (Teixeira, 2005)

Temos ainda de referir a diferenciação e o posicionamento. No primeiro caso, podemos dizer que uma estratégia de diferenciação implica que os consumidores encontrem uma vantagem competitiva determinante à dos outros concorrentes. Dando um exemplo, segundo Lambin: “Uma estratégia de diferenciação aplicada ao nível do ponto de venda implica que os consumidores encontrem uma vantagem que não encontrariam nos outros pontos de venda, vantagem que não encontrariam nos outros pontos de venda concorrentes.” (Lambin, 2000)

Já sobre o posicionamento, existem várias estratégias que podem ser adoptadas no desenvolvimento de um plano de marketing. Segundo Aaker e Shansby (2002) podem existir seis: posicionamento por meio dos atributos do produto, preço/ qualidade, uso, classe do produto, usuários e concorrência. Aaker e Myers (2002) acrescentam ainda a abordagem pelo posicionamento por meio de símbolos culturais. Mas não vamos aprofundar aqui todos estes tipos de posicionamentos. O importante é deixar bem clara a definição de posicionamento para que o possamos entender no seu todo. Segundo Belch: “o posicionamento foi definido como a arte e a ciência de ajustar o produto ou o serviço a um ou mais segmentos do mercado geral para distingui-lo significativamente da concorrência” Belch, (2008)

Assim o que devemos reter deste conceito é que a posição do produto ou do serviço que o cliente retém é a imagem que lhe vem à memória, além dos atributos que os consumidores percebem como relacionados a esse mesmo produto ou serviço. Essa comunicação ocorre por meio da própria mensagem que é explicada pela empresa sugerindo os benefícios e atributos desse produto ou serviço.

2.2.1. Produtos

A inovação é indispensável para o sucesso de qualquer empresa no mundo actual, como Zhou já tinha dito: *“Innovation is the generation and/or acceptance of ideias, processes, products, or services that the relevant adopting unit perceives as new (Garcia and Calantone 2002). It can be new to either the firm or the firm’s customers. Depending on their “newness”, innovations can be incremental (continuos) or breakthrough (discontinuos). Incremental innovations refer to minor changes in technology, simple product improvements, or line extensions that minimally improve the existing performance.”*(Zhou, 2005)

O marketing veio introduzir uma nova filosofia de empresa, segundo a qual o produto deve ser concebido em função do cliente. Nesta medida a politica de produto, torna-se extremamente importante na óptica de estratégia de marketing, uma vez que, é muito difícil promover um mau produto, entende-se por mau produto aquele que não corresponde ás expectativas dos consumidores, e também porque a politica de produto, é muitas vezes, entre todas as componentes de estratégia de marketing, a que implica investimentos mais elevados, em que os erros são mais caros e difíceis de corrigir.

O conceito de produto pode ser definido também de varias formas, um conceito de produto segundo Lambin, trata-se de uma descrição, de preferência escrita, (a) da promessa que um produto novo faculta e (b) das suas características físicas e perceptuais (c) para um grupo particular de utilizadores. Assim, o conceito de produto operacionaliza desta forma a noção de produto, concebido como um conjunto de características ou atributos. Uma mesma ideia de produto novo pode resultar em múltiplas noções de produtos. Definir o conceito força a empresa a fazer uma escolha que considera os objectivos estipulados. Assim, uma definição clara e precisa da noção de produto será interessante a vários níveis.

Por sua vez, aquilo a que se poderá chamar o teste de conceito de produto é, no processo de desenvolvimento, o primeiro investimento (para além do tempo) que a empresa deve efectuar. Trata-se de submeter a descrição do conceito a um grupo de utilizadores potenciais para que seja medido o grau de aceitabilidade.

Esta descrição do conceito do produto pode ser feita de duas maneiras: de uma forma neutra, ou sob a forma de anúncio publicitário habitual que apresenta o novo produto como se se tratasse de um produto já existente.

Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida do produto é baseado no ciclo de vida biológico, quer isto dizer que, existe uma fase inicial (*Introduction*), uma fase de crescimento (*Growth*), depois atinge-se a maturidade (*Maturity*), e durante um certo período de tempo de maturidade, chega-se á fase do declínio (*Decline*).

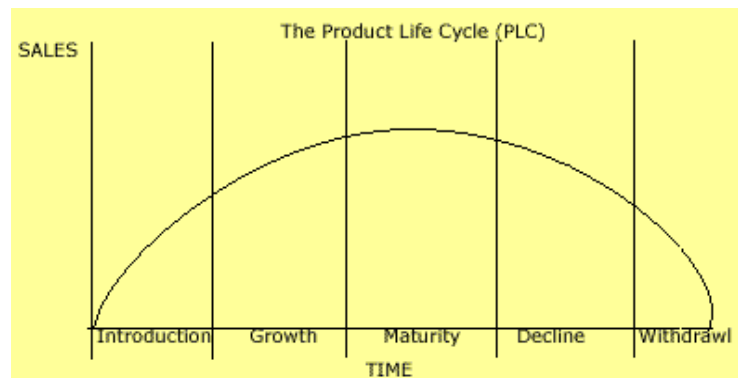


Figura 5: Ciclo de Vida do Produto

Na fase de criação do produto (*Introduction*), procura-se desenvolver o produto, precisando para isso um avultado investimento. Caracteriza-se por ser uma fase de concorrência reduzida ou mesmo nula. É um trabalho pioneiro, onde as vendas são de fraca expressão e de progressão lenta.

A fase II do ciclo de vida do produto, tem a ver com o seu crescimento (*Growth*), é caracterizada por um excesso de procura em relação á oferta, sendo portanto necessário aumentar a capacidade produtiva. Nesta fase, surge a entrada da concorrência no mercado com os meus tipos de produto. Fraca promoção do produto.

Na fase III o produto atinge a maturidade (*Maturity*), e ao atingirem esta fase os produtos tendem permanecer aí durante bastante tempo. Caracteriza-se por ser uma fase de produção em excesso, mas também o volume de vendas é elevado, até chegar a um ponto onde estabiliza. A concorrência é bastante intensa, pelo que o mercado por atingir a saturação, fazendo que muitos produtores acabem por o abandonar. A promoção do produto é cada vez mais indispensável.

Cada vez mais produtos inovadores vão sendo introduzidos no mercado, fazendo com que os gostos dos consumidores mudem, a este ponto dá-se uma reviravolta no mercado – fase IV (*Decline*). As vendas diminuem progressivamente, e os produtores acabam por se retirar do mercado.

A vida de um produto também está ligada à da categoria à qual pertence, mas os ciclos de vida do produto e da sua categoria têm muitas vezes fases diferentes. A curva do ciclo de vida tem o comportamento idêntico à forma de um sino. Encontramos mercado onde a previsão é fácil e se podem elaborar modelos bastantes fiáveis de representação da procura.

A Embalagem

Jogar com a emoção, a deslocação, o imaginário ou a novidade – tudo serve para despertar a compra por impulso. È por esta razão que a embalagem assume importância fundamental. Neste caso em particular poderíamos chamar de *layout*.

Poderá então resumir-se as funções da embalagem a dois grandes grupos, a nível técnico e a nível de comunicação.

Quanto às funções técnicas:

1. Protecção e conservação do produto;
2. Comodidade de utilização;
3. Facilidade de transporte, de armazenagem, de arrumação e de eliminação;

4. Protecção do ambiente.

Quanto às funções de comunicação:

1. Impacto visual

È importante, para uma embalagem, ser facilmente descoberta. Se um produto não é visto, dificilmente será comprado.

2. Reconhecimento

È igualmente importante, que os consumidores, ao olharem para a embalagem reconheçam facilmente a marca, sem terem a necessidade de ler o seu nome.

3. Identificação

È desejável que os consumidores, mesmo conhecendo a marca, possam identificar fácil e rapidamente pela embalagem as diferentes variedades da gama.

4. Expressão do posicionamento

A embalagem deve contribuir para exprimir e transmitir aos consumidores o posicionamento escolhido pela marca.

5. Informação ao consumidor

A embalagem poderá também ser uma fonte de informações úteis, ou mesmo legalmente obrigatórias, como por exemplo, as datas limite da utilização, composição do produto, etc.

6. O impulso á compra

Deve suscitar ou reforçar o desejo de compra.

A gestão da gama de produtos

Uma gama é composta por um número maior ou menor de produtos (ou de serviços), que se podem agrupar em diversos tipos ou linhas de produtos. A largura de uma gama mede-se pelo número das suas linhas de produto; a profundidade corresponde ao número de produtos que comporta; e o comprimento é o número total de todos os produtos que a empresa pode colocar no mercado.

É usual distinguir-se entre baixa, média e topo de gama.

Gama Baixa:

- pode corresponder a uma estratégia de custo/volume, em que grandes volumes de produção e de vendas permitem baixos custos de produção;
- pode estar associada a uma política de redução dos custos de marketing;
- coloca problemas de comunicação.

Gama Média:

- potencial de vendas é importante;
- pode oferecer uma boa relação qualidade/preço;
- os consumidores têm dificuldade em se comprometerem.

Topo de Gama:

- a imagem é determinante;
- a comunicação depende bastante menos da publicidade;
- a difusão dos produtos de luxo é necessariamente restrita;
- o controlo da distribuição é primordial.

Na construção da gama de produtos, é importante saber que cada produto tem uma função precisa, pelo que é necessário uma constante análise desses produtos.

Numa gama de produtos devemos desembaraçar-nos dos produtos que fracassam, e dos produtos velhos que já não têm interesse comercial e financeiro, para desta forma não se perder competitividade num mercado cada vez mais feroz.

Os serviços de suporte ao produto

Os serviços associados aos produtos assumem cada vez mais, uma importância fulcral, na fidelização dos clientes, num mercado onde os produtos concorrentes possuem características idênticas.

Dentro dos inúmeros serviços existentes, pode-se realçar, por exemplo, os prazos de garantia, o transporte, a entrega ao domicílio, o stock de produtos para reposição, serviços de apoio ao cliente, etc.

Apenas para contextualizar um pouco, e porque encontramos alguma pertinência, fazemos uma pequena referência ao que se entende por marca ou *branding*. Pensamos que neste caso em particular de análise, a marca é um factor importante no *case study* que se irá fazer, no entanto é meramente introdutório, uma chamada de atenção poderá dizer-se assim.

Nos últimos anos tem-se assistido a grandes modificações no mundo dos negócios, tendo o consumidor um papel cada vez mais importante nas economias.

Para uma marca vingar num mercado tem de respeitar as mudanças em curso, pois elas alteram os padrões de concorrência até agora estabelecidos. A marca acrescenta valor ao produto, e é aqui que o papel do marketing é fundamental, tornando-se numa mais-valia.

A marca não tenta só criar valor para a empresa, mas tenta também criar para o consumidor. De uma forma resumida:

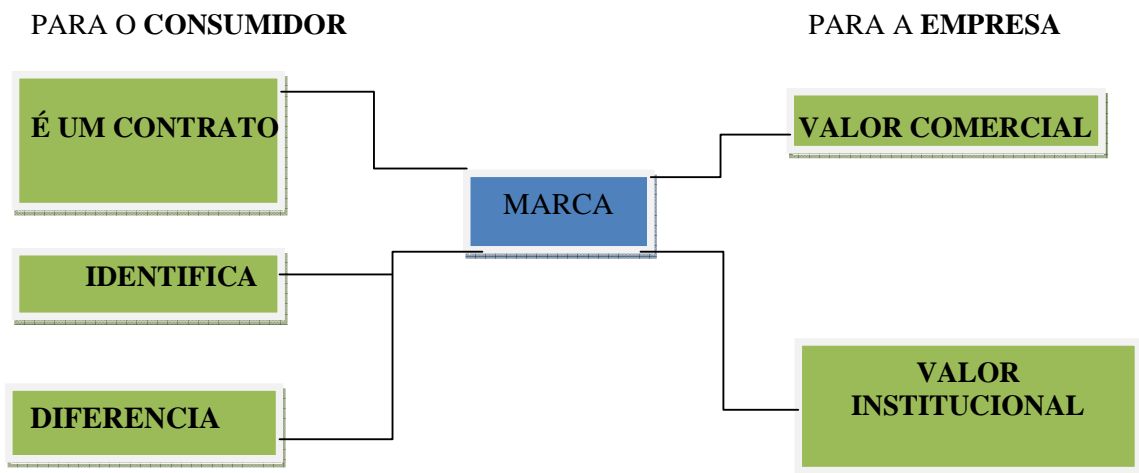


Figura 6: A Marca

Relativamente ao Consumidor:

- ◆ É um CONTRATO - garante um nível de *performances* independentemente da forma e da distribuição;
- ◆ IDENTIFICA – facilita o reconhecimento e favorece a fidelização;
- ◆ DIFERENCIA – dá sentido ao produto e serviços.

Quanto à Empresa:

- ◆ VALOR COMERCIAL – é uma vantagem concorrencial, os consumidores estão cada vez mais ligados às marcas do que as empresas. Permite vender mais caro;
- ◆ VALOR INSTITUCIONAL – sentimento de pertença dos colaboradores. Valorização bolsista na comunicação financeira.

2.2.2. Comunicação

A comunicação tem sido definida de várias maneiras, como transmissão de informação, como troca de ideias, como processo de estabelecer a partilha do pensamento de um emissor e um receptor.

Pode-se dizer que a comunicação é o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direcção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos. (Baptista, 2001)

Segundo Belch (2008), *“o processo de comunicação é, geralmente, muito complexo. O sucesso depende de factores tais como a natureza da mensagem, a interpretação que a audiência terá dela e o ambiente no qual ela é recebida. A percepção do receptor em relação à fonte e ao meio utilizado para transmitir a mensagem também pode afectar a habilidade de comunicação, assim como outros factores. Palavras, figuras, sons e cores pode ter diferentes significados para diferentes audiências, e as suas percepções e interpretações variam de pessoas para pessoas.”*

Segundo este autor, as comunicações integradas de marketing são um processo estratégico de negócios utilizado para planear, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados para os consumidores, clientes e potenciais clientes, empregados e parceiros, bem como outros públicos- alvo relevantes, internos e externos. O objectivo é gerar retorno financeiro num curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor aos *stakeholder*.

Basicamente, para comunicar, são necessários quatro elementos organizados num sistema: um emissor, uma mensagem, um destinatário ou receptor, e por fim um meio de suporte da mensagem que a permita encaminhá-la até ao receptor.

Como o significado não pode ser transmitido no seu estado, é necessário então traduzi-lo (codificação) num conjunto estruturado de significantes, que, por convenção, são interpretados (descodificação) pelo receptor. O feedback é a resposta do receptor á comunicação, tornando possível ao receptor perceber se a mensagem foi bem compreendida e possa, se necessário, modificar a comunicação na sua forma ou conteúdo. O feedback fecha o sistema, tornando-o dinâmico (Figura abaixo)

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

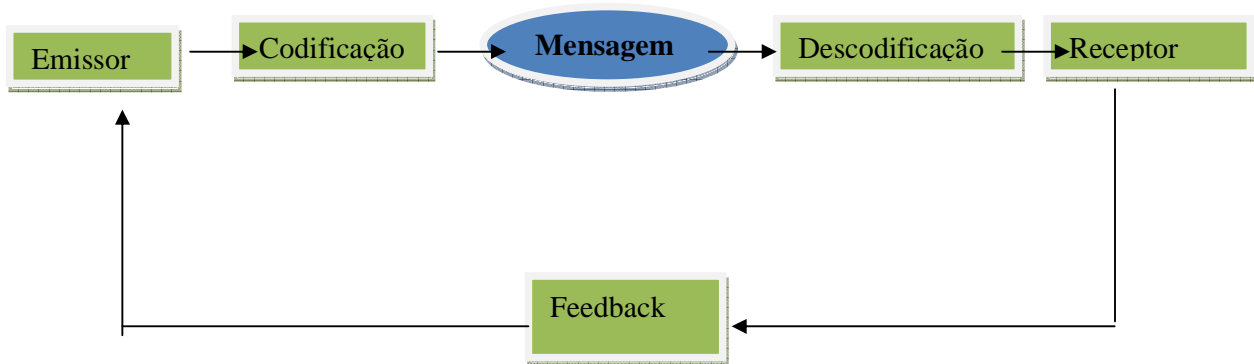


Figura 7: Processo de Comunicação

Existe um grande número e variado de meios de comunicação. De todos esses meios, uns são controlados pela empresa, e outros escapam ao seu controlo. Apresenta-se de seguida um resumo de alguns dos instrumentos de comunicação:

◆ Meios Controlados Pelas Empresas

1. Meios de comunicação em sentido estrito: são aqueles, cuja única função é comunicar. São por exemplo, a publicidade dos mass media e pela Internet, publicidade nos locais de venda (PLV), e comunicação não-publicitária (relações públicas, sponsoring, etc.);

2. Meios de acção de marketing com forte conteúdo de comunicação: têm um papel importante na política global de comunicação da empresa. Trata-se, por um lado, de um conjunto de «ferramentas de venda» (merchandising, marketing directo, força de vendas), e, por outro, de alguns aspectos de «política de produto» (nome da marca, packaging, design-produto);

3. A empresa e os seus colaboradores: a empresa pode ser também ser um importante vector de comunicação, tanto pela sua aparência exterior, como pelo pessoal em contacto com o público e dirigentes;

◆ Meios não Controlados Pelas Empresas

Fontes exteriores à empresa: os consumidores tiram grande parte das suas informações de fontes exteriores, tais como, os distribuidores (são uma espécie de conselheiros dos clientes), a imprensa, o boato entre consumidores, os newsgroups da Internet (podem abordar temas relacionados com a actividade das empresas).

Na escolha dos grandes meios de comunicação a utilizar, deve ser em função, por um lado, do orçamento total da comunicação de que se dispõe, por outro, dos alvos e objectivos que se indicam à comunicação.

No quadro que se segue podemos verificar muito facilmente todo o mix da comunicação:

PUBLICIDADE	Qualquer forma paga de apresentação não pessoal feita por um <i>sponsor</i> identificado.
PROMOÇÕES	Incentivos à compra ou prova de curto-prazo
RELAÇÕES PÚBLICAS	Proteger e promover a imagem dos produtos da empresa
FORÇA DE VENDAS	Apresentação pessoais (face-a-face)
MARKETING DIRECTO	Comunicação directa com indivíduos para obter uma resposta imediata.

Figura 8: Mix da Comunicação

Quais as diferenças entre a comunicação *Above e Below the Line*, podemos facilmente identificar no quadro que se segue:

<p><u>Investimentos Publicitários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprensa • TV • Outdoors • Rádio • Cinema • Internet 	<p style="text-align: center;">Nos Media ou <i>Above the Line</i></p>
<p><u>Investimentos de Promoção e Outros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Relacional • Sponsoring, Mecenato • Relações Públicas • Salões, feiras, exposições • Promoções • Internet 	<p style="text-align: center;">Fora dos media ou <i>Below the Line</i></p>

Figura 9: A comunicação Above e Below the Line

Já dissemos que a comunicação tem sido definida de varias maneiras e com diversos processos e variáveis. Na verdade, o processo de comunicação é geralmente muito complexo, e se algo corre mal , algumas marcas poderão passar uma mensagem errada. Ou seja uma boa comunicação é por vezes mal interpretada, como nos relata Pulling: “*Positive brand attitudes are key components of the value consumers place on brands in the marketplace. However, these attitudes are susceptible to publicity generated by certain types of negative events. Well-Known examples of such events include the mathematical flaw in Intel’s Pentium chip, Texaco executives’ racially insensitive comments, and the Firestone tire recall. As these examples show, the nature of these events may vary, from those that are primarily related to product performance*

(e.g. product defects) to those that are more organizational or values related in nature (e.g. discrimination, labor abuses)” (Pulling, 2006)

O sucesso depende de variados factores tais como a natureza da mensagem, a interpretação da audiência e o ambiente no qual ela é recebida. A percepção do receptor em relação à fonte e ao meio utilizado para transmitir a mensagem também pode afectar a habilidade da comunicação. A linguagem é uma das maiores barreiras para uma comunicação efectiva.

Assim, podemos resumir que, por comunicação em marketing entende-se o conjunto das mensagens e sinais enviados pelas empresas aos mais variados públicos. Os cinco meios mais importantes da comunicação são. A força de vendas, a publicidade nos media, a promoção, as relações publicas e a publicidade directa.

Segundo Gronroos *“in transaction marketing, marketing communication including Sales is a central component. Marketing communication is predominantly mass marketing, however with a growing element of direct marketing. Sales are a directly interactive element of the communication process. In the field of marketing communication a new trend towards integrating communication elements such as advertising, direct marketing, sales promotion and public relation into a two-way integrated marketing communications perspective has emerged in North America during the 1990s. (Gronroos,2004)*

Na elaboração de um programa de comunicação, as quatro tarefas principais são: a definição de objectivos, a execução da mensagem, a escolha do plano de media e a medida de eficácia de comunicação.

Existe uma grande variedade de técnicas promocionais cujos efeitos são complexos, havendo mesmo alguns que desvalorizam a marca, como já vimos anteriormente. As relações publicas e a comunicação sem media constituem uma forma de comunicação simples que ganha em popularidade, na medida em que se observa uma redução da eficácia da publicidade-produto.

3. Quadro de Referência e Delimitações Teóricas

O quadro de referência seguidamente apresentado é o modelo conceptual que é adoptado neste estudo. O seu desenvolvimento é feito em função dos objectivos específicos da dissertação e da selecção de componentes fundamentais da revisão de literatura necessárias para a prossecução desses mesmos objectivos específicos.

De salientar as delimitações teóricas realizadas a nível de dois elementos do desenvolvimento das estratégias de marketing mix, nomeadamente a estratégia de preço e estratégia de distribuição. Ambas se encontram fora do âmbito desta investigação pelas seguintes razões, a estratégia de preço é normalmente desenvolvida após a decisão de introdução de uma nova unidade de negócio no mercado. Nesta fase da nossa investigação os objectivos traçados referem-se apenas e exclusivamente à avaliação da viabilidade de lançamento de produto, sendo assim deixamos esta análise para uma posterior investigação.

No que se refere à distribuição, é a decisão estratégica de mais longo-prazo cuja definição é tomada em consonância com as estratégias de distribuição de outros produtos da empresa e utilizadas em mercados geográficos próximos, bem como estratégias de distribuição já existentes e experimentadas. Sendo assim, pensamos em deixar para uma posterior análise também.

O quadro de referência teórico utilizado neste trabalho pode-se ilustrar na figura abaixo indicada. Queremos apenas salientar que o carácter da investigação é estratégico e processual, devem-se assim seguir todas as fases indicadas de uma forma delineada e metódica.

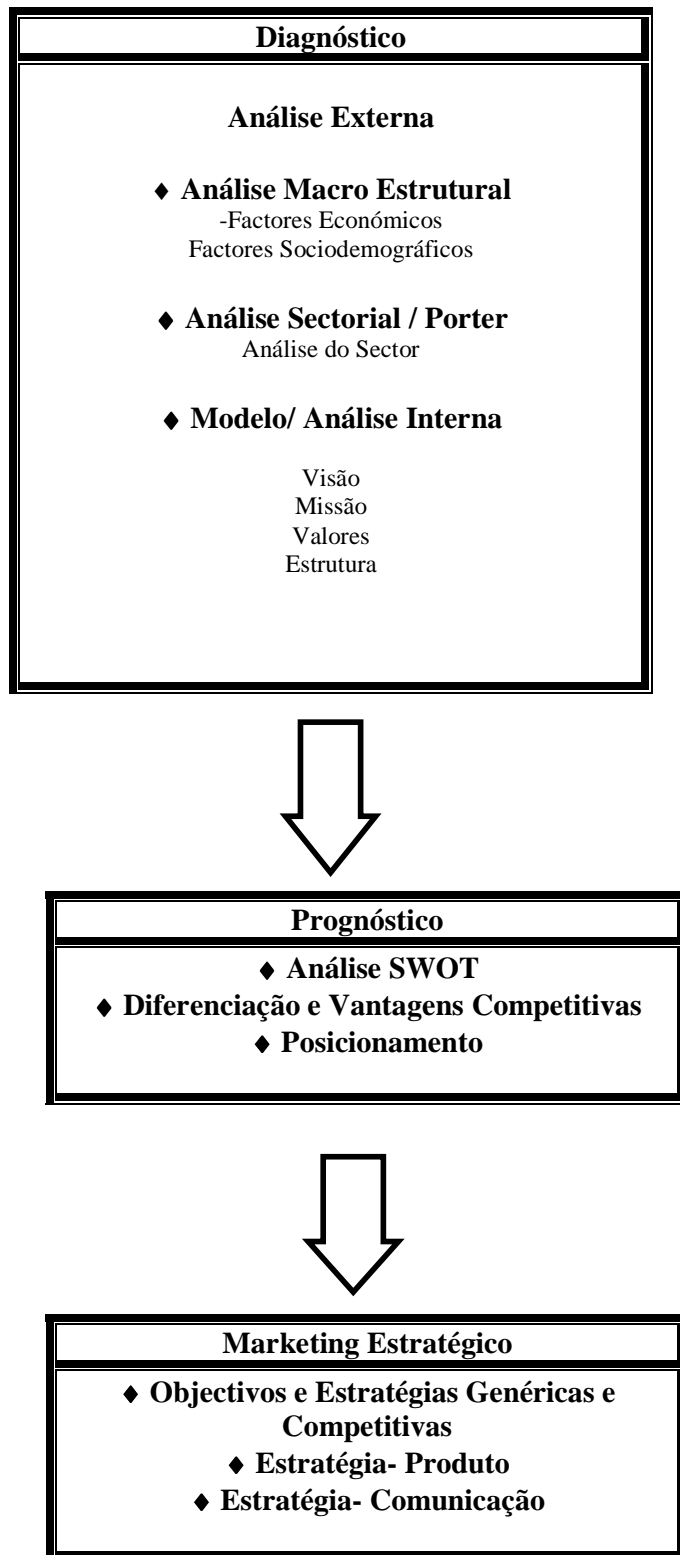


Figura 10: Quadro de Referências

4. Metodologia

Este capítulo trata de apresentar aos seus leitores a metodologia e o processo de pesquisa levado a cabo ao longo de toda a sua elaboração.

A investigação exploratória é útil quando o problema é difícil de limitar, quando a percepção de que modelo utilizar é difusa e as suas características e relações que são importantes são nucleares. Como dizia Yin “*an exploratory study should be designed by stating a purpose and the criteria to judge the exploration successful*” (Yin, 1994)

Neste trabalho explorou-se e descreveu-se como se caracteriza a formação profissional em Portugal e a perspectiva da mesma por uma editora no sentido de encontrar oportunidades a níveis editoriais para alcançar este mercado.

Abordagem de investigação: Indutiva ou dedutiva

Quando se conduz uma investigação há diversas maneiras de conduzir as matérias. Apresentaremos de seguida as razões e as formas que escolhemos para apresentar o nosso estudo.

As conclusões podem ser retiradas quer por uma investigação indutiva ou dedutiva. A forma indutiva é fundamentada através de dados empíricos. O investigador estabelece teorias e modelos baseados em diferentes fenómenos reais. No caso dedutivo, se o investigador tem uma abordagem dedutiva ele(a) utiliza teorias existentes que com diferentes métodos se investiga um estudo empiricamente. “*Existing theory is the base for deciding what information that should be selected, how it should be understood and finally how to relate the results to the theory*” (Patel and Davidson, 1994)

O nosso estudo é dedutivo em certa forma porque desenvolve os objectivos propostos baseados em estruturas teóricas comprovadas que quando comparadas com a nossa realidade nos leva a conclusões lógicas para os nossos fins.

Métodos Quantitativos e Qualitativos

Ao longo da história surgiram diversas correntes de pensamento tais como o empirismo, positivismo, estruturalismo, entre outros que deram origem a diferentes caminhos na procura do conhecimento. Contudo, desde a segunda metade do século XX essas diversas correntes foram polarizadas em duas principais: os métodos quantitativos e os métodos qualitativos. Vários autores diferenciam-nos:

“The qualitative and quantitative methods refer to the way one choose to treat and analyse the selected data” (Patel and Davidson, 1994). Both the qualitative and quantitative approach are aimed at creating a better understanding of the society and to comprehend how individuals, groups and institutions act and have an influence on each other (Holme and Solvang, 1997).

Some researchers distinguish between qualitative and quantitative research, but there is a mutual basis for these two” (Yin, 1994)

De um modo simplista, o método quantitativo transforma a informação em números que posteriormente se transformam em análises estatísticas, enquanto que o método qualitativo é a percepção e interpretação do investigador face aos fenómenos. A ênfase do método qualitativo é fornecida através da descrição e descoberta baseada em dados fornecidos através de palavras.

Esta investigação usou uma recolha de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de investigação e pode ou não provar hipóteses no seu processo de interpretação, a este enfoque chama-se enfoque qualitativo.

Este enfoque qualitativo, normalmente, é utilizado para descobrir e refinar as questões de investigação. Às vezes mas não necessariamente as hipóteses são comprovadas (Grinnell, 1997). Com frequência este enfoque está baseado em métodos de recolha de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de investigação, que é flexível e se move entre os acontecimentos e a sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. O seu objectivo consiste em reconstruir a realidade, tal como é observada pelos autores de um sistema social predefinido.

Método de Recolha de Dados

Num campo de investigação qualitativo Yin listou seis formas de como ele refere evidenciar a recolha de dados. Elas são documentação, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos. Passamos a apresentá-las com as suas respectivas vantagens e desvantagens da recolha de dados no seguinte quadro:

Six Sources of Evidence: Strengths and Weaknesses

Source of evidence	Strengths	Weaknesses
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stable</i>: can be reviewed repeatedly • <i>Unobtrusive</i>: not created as a result of the case • <i>Exact</i>: contains exact names, references, and details of an event • <i>Broad coverage</i>: long span of time, many events and many settings 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Retrievability</i>: can be low • <i>Biased selectivity</i>: if collection is incomplete • <i>Reporting bias</i>: reflects (unknown) bias of author • <i>Access</i>: may be deliberately blocked
Archival Records	<ul style="list-style-type: none"> • (Same as above for documentation) • Precise and quantitative 	<ul style="list-style-type: none"> • (Same as above for documentation) • Accessibility due to privacy reasons
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Targeted</i>: focuses directly on case study topic • <i>Insightful</i>: provides perceived causal inferences 	<ul style="list-style-type: none"> • Bias due to poorly constructed questionnaires • Response bias • Inaccuracies due to poor recall • <i>Reflexivity</i>: interviewee gives what interviewer wants to hear
Direct Observations	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reality</i>: covers events in real time • <i>Contextual</i>: covers context of event 	<ul style="list-style-type: none"> • Time consuming • <i>Selectivity</i>: unless broad coverage • <i>Reflexivity</i>: event may proceed differently because it is being observed • <i>Cost</i>: hours needed by human observers
	<ul style="list-style-type: none"> • (Same as for direct 	<ul style="list-style-type: none"> • (Same as for direct observations)

<p>Participant Observation</p>	<p>observations)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insightful into interpersonal behaviour and motives 	<ul style="list-style-type: none"> • Bias due to investigator's manipulation of events
<p>Physical Artifacts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insightful into cultural features • Insightful into technical operations 	<ul style="list-style-type: none"> • Selectivity • Availability

Figura 11: Método de Recolha de Dados

Fonte: Yin, 1994.

Não foram utilizados registos de arquivos uma vez que são essencialmente quantitativos e muito precisos e não nos servem para a nossa análise qualitativa. Também não foram utilizadas as observações directas ou participantes, uma vez que esta recolha de dados é muito morosa e dispendiosa. Também foram excluídos os artefactos físicos que também não são relevantes para este estudo.

Assim, nesta investigação os métodos seleccionados incluem fundamentalmente a documentação, o *action research*, e as várias entrevistas com peritos da área pertinente (inclui entrevistas abertas com colegas, concorrentes, etc. acerca desta investigação e recolha de dados primários).

Seleção da Amostra

A escolha da amostra tem a ver fundamentalmente com o cariz profissional aliado à fundamentação académica.

As estratégias corporativas são forças competitivas muito fortes para as empresas. Porter definia a estratégia corporativa como uma das forças empresariais mais importante: “ *Then the strategist can devise a plan of action that may include (1) positioning the company so that its capabilities provide the best defense against the competitive force; and/or (2) influencing the balance of the forces through strategic moves, thereby improving the company's position; and/or (3) anticipating shifts in the factors underlying the forces and responding to them, with the hope of exploiting change by choosing a strategy appropriate for the new competitive balance before opponents recognize it. I shall consider each strategic approach in turn*” (Porter, 1979).

Em linha com o objectivo geral e objectivos específicos delineados, neste trabalho, iremos ver como se caracteriza a formação profissional em Portugal e a perspectiva da mesma por uma editora no sentido de encontrar oportunidades a níveis editoriais para alcançar este mercado. Do ponto de vista processual, iremos também desenvolver um plano de marketing simplificado (uma vez que delimitámos o âmbito do desenvolvimento das estratégias de marketing) para esta empresa sobre este produto direccionado para o mercado de formação profissional.

Assim iremos conceptualizar as estratégias de diagnóstico e planeamento de marketing na área editorial, baseando-nos num estudo de caso no mercado da formação profissional.

O objecto de estudo deste “Case Study” é uma editora de origem norte americana, com sede em *Rockefeller Center* em Nova Iorque. As suas principais áreas de negócio são a educação, o editorial e os negócios e serviços financeiros. Publica diversos manuais e magazines que incluem a *Business Week* e a *Aviation Week*. Neste caso em particular vamos analisar editora tendo em vista o mercado profissional.

Apresenta um catálogo de livros técnicos para profissionais e para estudantes do mundo académico e não detêm nenhuma cota de mercado para a área do ensino secundário em Portugal, mas acredita que esta é uma área forte do mercado. A população estudantil no ensino secundário aumentou consideravelmente devido aos matriculados em cursos profissionais, que passaram de 44 466 alunos, no ano lectivo de 2006/2007, para 62 996, no ano lectivo de 2007/2008.

Surgiram entretanto diferentes modalidades de educação e formação de jovens e adultos permitem adquirir uma certificação escolar e/ou uma qualificação profissional e, ainda, o prosseguimento de estudos de nível pós -secundário ou o ensino superior e um grande crescimento desta formação se tem vindo a verificar nos últimos anos, segundo o Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação.

Desta forma, este trabalho vem sobretudo identificar (ou não) uma nova oportunidade de novo negócio para a editora *Alpha*.

Vem suportar teoricamente a entrada num novo segmento de mercado. Descobrir uma nova forma de segmentar o mercado pode dar às empresas uma grande vantagem concorrencial. “ *Uma análise de macro-segmentação permite descobrir novos segmentos potenciais, nomeadamente pondo em causa segmentações ou clivagens comumente admitidas no sector, mas que já não são pertinentes.*”(Lambin, 2000)

Este projecto contribui ainda para a uniformização da estratégia internacional desta editora *Alpha*.

Análise de dados

A análise de dados pode ser definida, de acordo com Miles e Huberman (1994) “*as consisting of three concurrent flows of activity: data reduction, data display, and conclusion drawing/verification*”. O tratamento de dados da análise ajuda o investigador a tornar os dados acutilantes, ordenados, incisivos e organizados de forma a desenhar e chegar às conclusões. A apresentação dos dados é a forma de organizar e comprimir a análise de dados de forma a conseguir facilmente obter um resultado ou uma conclusão. Na conclusão e verificação, o investigador deve encontrar regularidades, padrões, configurações possíveis e proposições.

Neste estudo seguiram-se estas três fases ou etapas de forma a ordenar a análise de dados.

5. Case Study do Desenvolvimento de Estratégias de Marketing para ALPHA em Portugal

5.1. Diagnóstico de Estratégias de Marketing

5.1.1. Análise Macro Estrutural e Sectorial

Macro Estrutural

Portugal ocupa um território constituído por uma região continental e por duas regiões insulares (Açores e Madeira) situadas no Oceano Atlântico, as quais dispõem de autonomia.

De acordo com a Constituição da República, Portugal é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular. O chefe de estado é o Presidente da República, eleito por sufrágio directo e universal. O poder legislativo assenta na Assembleia da República, composta por deputados eleitos por sufrágio directo em 22 círculos eleitorais. O partido maioritário na Assembleia é convidado a constituir Governo, o qual é dirigido por um Primeiro-Ministro. As regiões autónomas possuem governos e assembleias legislativas regionais com vastas capacidades no domínio da gestão política e administrativa dessas regiões. (ver anexo 1).

No que se refere aos sistemas de formação, as regiões autónomas possuem estruturas geridas pelos respectivos órgãos regionais. No que diz respeito ao planeamento, o continente está dividido em cinco regiões plano: Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve). Do ponto de vista administrativo, o continente está dividido em 18 distritos, os quais, por sua vez se dividem em 308 municípios concelhos e estes em 4 260 freguesias.

No âmbito dos sistemas educativo e de formação profissional, e em conformidade com os preceitos da constituição temos vindo a assistir a um processo de desconcentração da estrutura administrativa Central. Neste aspecto e quanto às instituições de ensino superior (universidades e institutos Politécnicos) há a assinalar a existência de extensa autonomia pedagógica, científica, administração, financeira, patrimonial e estatutária. As crescentes atribuições também se verificam relativamente

às instituições escolares do ensino pré-escolar, básico e secundário bem como no domínio da formação profissional.

A população residente estimada para 31 de Dezembro de 2005 ultrapassava os 10,5 milhões de pessoas o que representava um aumento de 0,38% face ao ano anterior. O ritmo de crescimento da população reduziu-se em 2005 em cerca de 0,14 pontos percentuais, depois de 2004 ter sido já um ano de desaceleração do crescimento populacional.

Analisando as taxas de variação regionais, evidenciava-se o Algarve com o maior crescimento (1,3%), e o Alentejo por ser a única região do país a apresentar um decréscimo populacional.

A diminuição dos efectivos populacionais nesta região tem sido praticamente uma constante ao longo da última década. De facto, com excepção do período 2003-2004, em que o crescimento populacional foi próximo de zero, o crescimento migratório anual verificado não foi suficiente para compensar os saldos naturais negativos.

A distribuição regional da população correspondia a 35% no Norte, cerca de 23% no Centro, 26% em Lisboa e 7,2% no Alentejo. As restantes regiões apresentavam proporções inferiores a 4%. Apesar de ser a Região Norte a deter, em termos relativos, a maior proporção de população residente, a Região de Lisboa apresentava uma densidade populacional de 947 habitantes por km², cerca de cinco vezes superior ao daquela região.

A decomposição da taxa de crescimento efectivo da população mostra que o crescimento da população residente em Portugal foi sustentado maioritariamente pela componente migratória, isto é, pelo saldo positivo registado nas migrações internacionais.

A geografia da dinâmica populacional no Continente entre 2004 e 2005 opõe um litoral com ganhos populacionais a um interior com perdas. Os municípios que apresentaram ganhos populacionais concentraram-se sobretudo ao longo do Litoral.

Entre 2000 e 2005, assistiu-se a um reforço da litoralização da população residente, em particular nos territórios metropolitanos.

A evolução registada, entre 2004 e 2005, na estrutura etária da população residente revela o acentuar do envelhecimento da população, com a relação entre a população idosa e a população jovem a atingir 110,1 em 2005, ou seja, mais um idoso por cada 100 jovens do que no ano anterior. É de notar que este processo de envelhecimento populacional tem vindo a crescer ao longo dos últimos 16 anos, sendo que desde 2000 a

população residente nacional se tem caracterizado por um maior número de pessoas com 65 ou mais anos face ao número de pessoas com 14 e menos anos. Uma análise por grupos etários revela que os efectivos populacionais se reduziram nos grupos com menos de catorze e dos quinze aos vinte e quatro anos, sendo que neste último a redução foi de 2,6%. Por outro lado, os efectivos dos grupos etários mais idosos aumentaram, com especial relevo para o grupo etário dos 75 ou mais anos cujo total de efectivos aumentou 2,8%. (ver Anexo 2, Quadro nº 3)

Regionalmente, o índice de envelhecimento apenas diminuiu no Algarve, de 2004 para 2005, um ponto percentual pois, embora se tenha registado um acréscimo no número de idosos, esta subida foi anulada pelo aumento superior do número de jovens. O Algarve e Lisboa foram as únicas regiões do país a apresentar em 2005 um maior número de jovens face ao ano anterior. (ver Anexo 2, Quadro nº 4)

A população portuguesa vai continuar a envelhecer, sendo esperado que até 2050 a natalidade baixe acentuadamente e que menos 60 por cento de jovens ingressem no mercado de trabalho, segundo o programa de cálculo demográfico do INE. (ver Anexo 2, Quadro nº 5)

Sectorial

No 1º Trimestre de 2006, segundo o INE, 76% da população total portuguesa, 71% da população empregada, e 73% dos desempregados tinham apenas o ensino básico ou menos.

Em 2005, a percentagem da população portuguesa com idade compreendida entre os 25 e os 64 anos que participou em acções de formação foi apenas 4,6%, ou seja, 2,4 vezes inferior à média comunitária, que atingiu, no mesmo ano, 11%.

Também em 2005, a percentagem de população com idade compreendida entre os 25 e os 64 anos que completou, pelo menos, o ensino secundário, foi em Portugal de apenas 26,3%, quando a média comunitária (UE25) atingiu 68,3%, ou seja, 2,6 vezes mais. A diferença entre Portugal e os 10 novos países que aderiram à U.E. em 2004 é ainda maior, já que a percentagem da população desses países que completou, pelo menos, o secundário em 2005, variou entre 89,9% (República Checa) e 72,8%

(Roménia). Ao ritmo dos últimos 9 anos, Portugal precisava de 89 anos para alcançar a média comunitária actual (68,9%).

O abandono escolar prematuro da população com idade entre os 18 e os 24 anos continua a ser em Portugal muito superior à média comunitária. Assim, em 2005, o abandono escolar atingiu no nosso País 38,6%, quando a média comunitária, no mesmo ano, foi de 15,2%, ou seja, 2,5 vezes menos, sendo em Portugal muito maior na população masculina (46,7%) do que na feminina (30,1%). A diferença entre Portugal e os 10 novos países que aderiram à U.E. em 2004 é ainda maior, já que a percentagem de abandono escolar nesses países variou, no ano de 2005, entre 4,3% (Eslovénia) e 20,8% (Roménia). Ao ritmo dos 9 últimos anos, Portugal precisaria de 140 anos para alcançar a média comunitária actual (15,2%).

Em Portugal, a despesa por aluno em 2003 no ensino básico correspondeu a 83,3% da média comunitária; no ensino secundário a 88,7%: e no ensino superior apenas a 55,2% da média comunitária.

Em Portugal, contrariamente ao que sucede na generalidade dos países da União Europeia, a despesa por aluno do secundário (5.085,9 euros) é superior à despesa por aluno do ensino superior (4.449,5 euros).

Os últimos dados publicados quer pelo Instituto Nacional de Estatística quer pelo Eurostat revelam que a situação no campo da escolaridade e da qualificação não melhorou em Portugal no ano de 2005, constituindo um dos obstáculos estruturais mais importantes que impedem que o país saia do estado de atraso e de crise. (ver Anexo 2, Quadro nº 6)

Os últimos dados divulgados pelo INE, referem-se já ao ano de 2006, e permitem ficar a conhecer a repartição, por níveis de escolaridade, da população quer total quer empregada quer desempregada no 1º trimestre de 2006 em Portugal, como se pode verificar no seguinte quadro:

Repartição da população portuguesa por níveis de escolaridade no 1ºT2006

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	POPULAÇÃO POR NÍVEIS DE ESCOLARIDADE – 1ºT2006 – Mil					
	População total		População empregada		População desempregada	
	To tal	%	Tota l	%	Total	%
Ensino básico ou menos	6.803,5	76,2%	3.654,5	71,3%	313,8	73,0%
Secundário e pós-secundário	1.242,7	13,9%	762,2	14,9%	73,6	17,1%
Superior	883,5	9,9%	710,2	13,9%	42,3	9,8%
TOTAL	8.929,7	100,0%	5.126,9	100,0%	429,7	100,0%

Figura 12: Repartição da população portuguesa por níveis de escolaridade

Fonte: Estatísticas do Emprego – 1º Trimestre de 2006 – INE

No ensino secundário completo, que é o nível mínimo indispensável para que o país possa passar de uma economia baseada em trabalho pouco qualificado e de baixos salários para uma economia assente em trabalho qualificado e de salários elevados, a percentagem daqueles que possuíam este nível de escolaridade era, em 2006, apenas de 13,9%, 14,9% e 17,1% respectivamente.

Uma forma de compensar o baixo nível de escolaridade seria investir fortemente na qualificação profissional da população empregada. No entanto, como mostra o quadro seguinte, construído com dados publicados pelo Eurostat, em 2005, a percentagem da população activa que participou em acções de qualificação profissional continua a ser extremamente baixa em Portugal.

Percentagem da população adulta com idade entre os 25 e os 64 anos que participou em acções de formação ou educação

PAÍSES	% da população 25-64 anos que participou em formação			
	1996	2001	2004	2005
UE25		7,8%	10,3%	11,0%
UE15	5,7%	8,3%	11,1%	12,1%
PORTUGAL	3,4%	3,4%	4,8%	4,6%

PORTUGAL – UE25		– 4,4 Pp.	– 5,5 Pp.	– 6,4 Pp.
-----------------	--	-----------	-----------	-----------

Figura 13: Percentagem da população adulta com idade entre os 25 e os 64 anos que participou em acções de formação ou educação.

Fonte: Eurostat – 2006; pp. pontos percentuais

Apesar do Código do Trabalho estabelecer que, em 2005, todos os trabalhadores por conta de outrem tinham direito a, pelo menos, 25 horas de formação certificada, no entanto, como revelam os dados oficiais do quadro, somente uma reduzida percentagem de trabalhadores – 4,6% – participaram em acções de formação/educação.

É notório o baixo nível de escolaridade de Portugal como se pode verificar no quadro seguinte:

População com idade entre os 25 e os 64 anos que terminou pelo menos o ensino secundário em cada ano

PAÍSES	% da população 25-64 anos que terminou pelo menos ensino secundário			
	1996	2001	2004	2005
UE25		64,5%	67,9%	68,9%
UE15	55,9%	61,5%	65,0%	66,0%
PORTUGAL	22,0%	20,2%	25,3%	26,3%
PORTUGAL – UE25		– 44,3 Pp.	– 42,6 Pp.	– 42,6 Pp.
PORTUGAL – UE15	– 33,9 Pp.	– 41,3 Pp.	– 39,7 Pp.	– 39,7 Pp.
República Checa		86,3%	89,0%	89,9%
Estónia		86,0%	88,9%	89,1%
Letónia		79,1%	84,0%	83,6%
Lituânia		84,1%	86,7%	87,1%
Hungria		69,9%	75,1%	76,1%
Polónia		80,0%	83,4%	84,6%
Eslovénia		74,8%	79,3%	80,5%
Eslováquia		83,6%	86,6%	87,6%
Roménia		70,5%	71,2%	72,8%

Figura 14: População com idade entre os 25 e os 64 anos que terminou pelo menos o ensino secundário em cada ano

Como mostram os dados do quadro, a diferença entre Portugal e a média da UE15 e da UE25 é muito grande (a percentagem em Portugal em relação à média da UE25 é inferior em 2,6 vezes). (ver Anexo 2, Quadro nº 7)

Ao ritmo verificado entre 1996 e 2005 (entre 1996 e 2005, o aumento foi apenas de 0,477 pp. ao ano), Portugal precisaria de 89 anos para alcançar a média comunitária actual (68,9%).

Mas se comparamos a situação portuguesa, neste campo fundamental para o desenvolvimento, com a situação dos novos países que aderiram à União Europeia em 2004, a conclusão que se tira é dramática. Mesmo na Roménia, que é o país menos desenvolvido, a percentagem da população que terminou pelo menos o ensino secundário em 2005 é 2,8 superior à portuguesa.

Esta é uma das causas estruturais da baixa competitividade da Economia e das empresas portuguesas que urge alterar rapidamente. E não se verificou qualquer melhoria em 2005, como revelam os dados do Eurostat, apesar da campanha mediática do governo neste campo como em outros.

O abandono escolar em Portugal é ainda 2,5 vezes superior à média comunitária. A este ritmo, Portugal precisaria de 140 anos para alcançar a União Europeia.

A agravar a situação no campo da educação, e a tornar mais difícil a recuperação que é urgente, está a continuação do elevado e prematuro abandono escolar da população com idade entre os 18 e 24 anos, que continua a ser mais do dobro da média comunitária.

Entre 1996 e 2005, a percentagem da população com idade entre os 18 e os 24 anos que abandonou prematuramente a escola em Portugal, diminuiu de 40,1% para 38,6%, ou seja, apenas 1,5 pontos percentuais (1,5 pp.), o que dá uma média de 0,166 pp. ao ano. Como, em 2005, a diferença entre Portugal e a UE25 era de 23,4 pp., isto significa que, com tal ritmo de redução, Portugal precisaria de 140 anos para alcançar a média comunitária actual, que é 15,2%.

É importante registar, como revelam os dados do Eurostat, que, entre 1996 e 2005, o abandono escolar em Portugal aumentou na população masculina, pois passou de 45,6% para 46,7%, tendo a redução total sido conseguida somente através da diminuição do abandono escolar da população feminina que, no mesmo período, passou

de 34,4% para 30,1%. (ver ainda em anexo quadro nº 8 com as taxas de actividade, emprego, desemprego e níveis de qualificação e profissões).

No quadro da União Europeia, Portugal é um dos países que revela mais baixos níveis de qualificação escolar e profissional da população adulta. Cerca de 3.500.000 dos actuais activos têm um nível de escolaridade inferior ao ensino secundário, 2.600.000 dos quais têm um nível de escolaridade inferior ao 9.º ano. Entre a população mais jovem (18-24 anos), cerca de 485 mil jovens adultos estão a trabalhar sem terem concluído o 12.º ano, 266 mil dos quais sem terem terminado o 9.º ano. Menos de 50 por cento dos jovens adultos (20-24 anos) não concluíram o ensino secundário, enquanto a média da UE se situa acima dos 75 por cento.

Para inverter esta situação, a iniciativa Novas Oportunidades estabeleceu uma meta ambiciosa, de acordo com a qual, até 2010, 650 mil adultos deverão passar por um processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), tendo em vista a obtenção de certificação equivalente ao ensino básico ou secundário.

A operacionalização do *Referencial de Competências-Chave* ao nível do secundário, essencial para atingir a meta definida, ao mesmo tempo que permite o reconhecimento dos saberes e das competências adquiridos ao longo da vida, possibilita o desenvolvimento de processos de formação flexíveis, realizados de acordo com as necessidades pessoais e profissionais de cada adulto. Este processo destina-se a adultos com 18 anos ou mais, com um mínimo de três anos de experiência profissional e que não tenham concluído o ensino secundário.

Tendo em conta o *Referencial de Competências-Chave* de nível secundário, os candidatos começam por demonstrar as competências que adquiriram ao longo da vida, tanto em contexto escolar quanto através da experiência pessoal e profissional, em três áreas de competências-chave: Cidadania e Profissionalidade; Sociedade, Tecnologia e Ciência; Cultura, Língua e Comunicação.

Esta demonstração processa-se com base na construção de um portfólio, onde os adultos explicitam as experiências que consideram significativas para obterem a certificação pretendida.

Consoante a avaliação feita pelos técnicos dos centros e depois de identificadas as lacunas dos candidatos, os adultos podem ter de realizar acções de formação complementar de curta duração, a decorrer no próprio centro ou nalguma entidade associada, ou podem ser encaminhados para um Curso de Educação e Formação (EFA), com a indicação do percurso que devem desenvolver.

Os cursos EFA, organizados por módulos, possibilitam uma resposta flexível, ajustada a cada adulto, permitindo que cada candidato frequente apenas a formação de que necessita.

O processo fica concluído com a apresentação e discussão do portfólio, que deverá demonstrar as competências adquiridas pelo adulto, perante um júri. Se o júri reconhecer essas competências, valida-as e é emitido um certificado equivalente ao ensino secundário.

Este processo enquadra-se no âmbito das recomendações comunitárias relativamente à valorização e validação das aprendizagens adquiridas em diversos contextos, numa perspectiva de aprendizagem ao longo da vida.

Ao longo da história de Portugal têm-se verificado várias reformas educativas.

As primeiras referências a actividades educativas em Portugal são anteriores à fundação da nacionalidade (1143) e surgem associadas à acção da Igreja Católica, orientando-se de forma idêntica à da generalidade dos países europeus. A criação da Universidade, um marco importante no desenvolvimento da educação, acompanhou o movimento geral na Europa, tendo-se registado a primeira iniciativa ainda no século XIII e verificado a sua instalação definitiva em Coimbra em 1308. (ver breve resumo da história da educação em Portugal em anexo 3).

Mas no que se refere á actualidade, a LBSE (Lei de Bases do Sistema Educativo) estrutura o Sistema Educativo em educação pré-escolar, educação escolar e educação extra-escolar. A educação escolar é por sua vez organizada em ensino básico, ensino secundário e ensino superior. A LBSE referencia ainda um conjunto de modalidades especiais de ensino destacando-se, entre elas, o ensino recorrente, a formação profissional realizada nas escolas profissionais, a educação especial, o ensino à distância e o ensino de português no estrangeiro. (Ver Anexo 3, quadro nº1)

No que se refere ao âmbito deste trabalho e o que interessa ao mesmo descriminemos o que se entende pelo ensino secundário.

Para acederem a qualquer curso do ensino secundário os alunos devem ter concluído a escolaridade obrigatória ou possuir habilitação equivalente. O ensino secundário está organizado segundo formas diferenciadas, orientadas quer para o prosseguimento de estudos quer para o mundo do trabalho.

Tipo de Curso	Ano de Escolaridade	Idade
Científico-humanísticos		
Tecnológicos		
Artísticos especializados	10.º, 11.º, 12.º	15-18 anos
Profissionais		

Figura 15: Tipos de Cursos

O currículo dos cursos de nível secundário tem um referencial de três anos lectivos e compreende:

- *Cursos científico-humanísticos*: 5 tipos de cursos vocacionados essencialmente para o prosseguimento de estudos de nível superior;

- *Cursos tecnológicos*: 10 cursos que visam o ingresso no mundo do trabalho, permitindo, no entanto, o prosseguimento estudos em cursos pós -secundários não superiores ou, ainda, no ensino superior;

- *Cursos artísticos especializados*: organizados nas áreas de artes visuais, audiovisuais, dança e música, têm como objectivo assegurar formação artística especializada, permitindo a entrada no mundo do trabalho, ou o prosseguimento de estudos em cursos pós - secundários não superiores ou, ainda, no ensino superior;

- *Cursos profissionais*: estruturados por diferentes áreas, são organizados em módulos, correspondendo a 3100 horas de formação. Estes cursos destinam-se a proporcionar a entrada no mundo do trabalho, facultando também o prosseguimento de estudos em cursos pós-secundários não superiores ou, ainda, no ensino superior.

Para conclusão de qualquer curso de nível secundário os alunos estão sujeitos a uma avaliação sumativa interna. Para além dessa avaliação, os alunos dos cursos científico-humanísticos são também submetidos a uma avaliação sumativa externa, através da realização de exames nacionais em determinadas disciplinas previstas na lei.

Aos alunos que tenham completado este nível de ensino é atribuído um diploma de estudos secundários. Os cursos tecnológicos, artísticos especializados e profissionais conferem ainda um diploma de qualificação profissional de nível 3. No ensino público, os alunos têm que pagar uma pequena propina anual.

Os cursos de especialização tecnológica (CET) possibilitam percursos de formação especializada em diferentes áreas tecnológicas, permitindo a inserção no mundo do trabalho ou o prosseguimento de estudos de nível superior. A conclusão com aproveitamento de um curso de especialização tecnológica confere um diploma de especialização tecnológica (DET) e qualificação profissional de nível 4, podendo ainda dar acesso a um certificado de aptidão profissional (CAP).

A educação e formação de jovens e adultos oferece uma segunda oportunidade a indivíduos que abandonaram a escola precocemente ou que estão em risco de a abandonar, bem como àqueles que não tiveram oportunidade de a frequentar quando jovens e, ainda, aos que procuram a escola por questões de natureza profissional ou valorização pessoal, numa perspectiva de aprendizagem ao longo da vida.

No sentido de proporcionar novas vias para aprender e progredir surge a Iniciativa “*Novas Oportunidades*” que tem como objectivo alargar o referencial mínimo de formação ao 12.º ano de escolaridade e cuja estratégia assenta em dois pilares fundamentais: tornar o ensino profissionalizante uma opção efectiva para os jovens e elevar a formação de base da população activa.

As diferentes modalidades de educação e formação de jovens e adultos permitem adquirir uma certificação escolar e/ou uma qualificação profissional e, ainda, o prosseguimento de estudos de nível pós -secundário ou o ensino superior.

A educação e formação de jovens e adultos compreende as seguintes modalidades:

- Sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC), adquiridas ao longo da vida, por via formal, informal e não-formal, proporcionando aos alunos melhorar a sua formação e obter um diploma escolar e/ou profissional. Este sistema tem lugar nos *Centros Novas Oportunidades*, disseminados por todo o país;

- Cursos de educação e formação (a partir dos 15 anos);

- Cursos de educação e formação de adultos (a partir dos 18 anos);

- Sistema nacional de aprendizagem, em regime de alternância, da responsabilidade do Instituto de Emprego e Formação Profissional (a partir dos 15 anos);

- Ensino recorrente (a partir dos 15 anos ou 18 anos de idade, para o ensino básico ou ensino secundário, respectivamente);

- “Acções S@bER +” (a partir dos 18 anos);

Para melhor entendermos esta modalidade do sistema educativo podemos dizer que a formação profissional é realizada em escolas secundárias ou em escolas profissionais.

Em geral, de estatuto privado, resultam de contrato entre o Ministério da Educação e terceiros (promotores públicos ou privados), organizando-se para a realização de acções de formação profissional inseridas no Sistema Educativo.

Os cursos oferecidos pelas escolas profissionais são, fundamentalmente, cursos de nível secundário (10.º, 11.º e 12.º anos) cujo acesso depende da aprovação no 9.º ano de escolaridade. Os alunos que concluem estes cursos obtêm um diploma do ensino secundário e de qualificação profissional (nível III).

Para além destes cursos, as Escolas Profissionais podem ainda oferecer outro tipo de formação profissional, nomeadamente cursos equivalentes ao 3.º ciclo do ensino básico, com um currículo profissionalizante, a que corresponde uma qualificação profissional (nível II). A formação profissional inscreve-se no Sistema Educativo quando é promovida pelo Ministério da Educação e no mercado de emprego quando é realizada (ou tutelada) pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, por outros ministérios sectoriais, e por outras entidades. Neste ponto, para além do Sistema Educativo, aborda-se apenas a formação profissional inserida no Sistema Educativo.

O sistema de aprendizagem visa assegurar a integração de profissionais qualificados nas empresas. A formação, nos cursos deste sistema, desenvolve-se em regime de alternância e contempla as seguintes valências: reforço das competências académicas, pessoais, sociais e relacionais, aquisição de saberes no domínio científico-tecnológico e uma sólida experiência na empresa. A necessidade de formação de quadros intermédios, a fim de dar resposta às crescentes necessidades do tecido económico e empresarial, é consubstanciada através da publicação da Portaria n.º 989/1999, de 3 de Novembro, que cria os cursos de especialização tecnológica, de nível

secundário não superior, que conferem uma qualificação profissional de nível 4 e um diploma de especialização tecnológica. O objecto e âmbito desta Portaria são alargados pela Portaria n.º 392/2002, de 12 de Abril. O Decreto-Lei n.º 88/2006, de 23 de Maio, reorganiza estes cursos quer a nível de acesso e de estrutura de formação, quer de ingresso no ensino superior. Com o objectivo de combater o abandono escolar, têm vindo a ser adoptadas várias medidas, nomeadamente a criação de Cursos de Educação e Formação, com dupla certificação, escolar e profissional, destinados preferencialmente a jovens com idade igual ou superior a 15 anos, tendo por base o Despacho Conjunto n.º 453/2004, de 27 de Julho.

A análise do efectivo escolarizado em Portugal, por idades e níveis de ensino, permite caracterizar genericamente a situação actual no que respeita ao acesso à educação, ao cumprimento da escolaridade e à frequência do ensino secundário e do ensino superior. (Ver Anexo 3, quadro nº2)

No 3.º ciclo, a taxa de escolarização efectivamente triplicou, verificando-se uma subida de 27 % para 82,5 %. Já no ensino secundário esse aumento foi ainda mais significativo: esta taxa aumentou mais de seis vezes, passando de 8,9 % para 59,8 %. No entanto, apesar destes consideráveis progressos, a convergência com os níveis europeus está longe de ser alcançada. Com efeito, menos de 50 % dos jovens entre os 20 e os 24 anos concluiu o ensino secundário.

À excepção da educação pré-escolar, que continua a crescer, e do 1.º ciclo, que regista uma taxa de escolarização de 100 %, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário este indicador estagnou desde 1996.

No ensino secundário, apenas seis em cada dez jovens com idade para frequentar este nível de escolaridade estavam matriculados no ano lectivo de 2004/2005. É de salientar que a percentagem de alunos que não concluiu o 12.º ano, por reprovação ou desistência, se acentuou com a introdução de exames nacionais obrigatórios, no ano lectivo de 1995/1996. A partir daí, a taxa de reprovações aumentou, estabilizando em valores próximos dos 50 %, em 2004.

Mas para o nosso estudo interessa saber o registo da população estudantil nos cursos profissionais e, de acordo com os dados do Recenseamento Escolar 2006/2007, publicado pelo GIASE, registou-se um crescimento da população estudantil no ensino secundário relacionado com o aumento dos alunos matriculados em cursos profissionais, que passaram de 33 mil para 44 mil.

Em Portugal, o desenvolvimento dos sistemas de formação mais estruturados teve início no sistema educativo e, posteriormente, na acção desenvolvida no âmbito do Ministério do Trabalho. Ainda que com filosofias e pontos de partida diversos — o da educação e o da regulação do mercado de trabalho, respectivamente — estas duas intervenções visavam a constituição “horizontal” de uma oferta educativo-formativa ampla e plurisectorial que cobrisse necessidades nacionais.

No entanto, veio a verificar-se que, quer a complexidade do desenvolvimento registado e dificuldades encontradas quer a iniciativa de outras entidades oficiais geraram, em domínios mal cobertos por aqueles sistemas, uma oferta supletiva que se mostra hoje muito expressiva, tanto ao nível das estruturas constituídas, quanto ao nível da acção desenvolvida.

Uma das características da formação profissional em Portugal reside pois numa expressiva oferta formativa sectorial (tutelada por serviços públicos) que, partindo das necessidades concretas sentidas nos sectores de actividade, se constituiu como adequada aos mesmos e, em muitos casos, como alternativa aos grandes sistemas nacionais.

Como tal, a análise dos sistemas de formação parte da descrição das estruturas dos dois ministérios com responsabilidade horizontal, para a análise da formação desenvolvida no âmbito dos sectores, em particular os da agricultura, indústria, turismo e saúde, que são os sectores mais expressivos em termos organizativos e na acção realizada.

Existem ainda, sob tutela destes e outros ministérios, organismos que têm, nas suas competências, actividades formativas (que desenvolvem de forma mais ou menos sistemática). A sua dispersão e a tipologia muito específica das acções não permitem uma caracterização pormenorizada.

A formação profissional é legalmente enquadrada pela LBSE e pelos DL 401/91 e 405/91. Estes diplomas diferenciam a formação profissional inserida no sistema educativo da formação profissional inserida no mercado de emprego. Uma e outra distinguem-se pelo suporte institucional e pela tutela predominante, respectivamente o Ministério da Educação (ME) e o Ministério do Trabalho e da Solidariedade (MTSS) mas, também, pelas finalidades, tipologia da oferta formativa, públicos-alvo e níveis de formação periodizados, avaliação pedagógica e certificação. Cada um dos sistemas diferencia-se, internamente, em subsistemas, igualmente de características distintas. Particularmente na “formação inserida no mercado de emprego» operam um grande número de entidades, de estatuto público ou privado, co-financiadas pelos diversos

programas de apoio. A existência de uma oferta formativa muito diversificada e diferenciada, pelas suas características e pela sua própria gestão coloca, crescentemente, o problema da articulação interna e externa dos respectivos sistemas e subsistemas.

Entende-se por formação profissional inicial as intervenções que promovem a aquisição e o desenvolvimento dos conhecimentos e competências completos e necessários ao exercício profissional, devendo conferir uma qualificação verificável. Os subsistemas, adiante referenciados, conferem qualificações profissionais de níveis diversos, consoante os públicos-alvo e as acções (níveis I a III).

Como se referiu atrás, o sistema educativo encontra-se configurado de acordo com o modelo organizativo estabelecido pela LBSE, a qual constitui o quadro conceptual e estruturante do sistema e lhe confere, simultaneamente, um carácter fortemente formalizado.

O desenvolvimento da formação profissional inicial inserida no sistema educativo, e especificamente a realizada no âmbito do ensino secundário, tem sido realizado através da concretização do modelo legislado, conduzindo: ao aperfeiçoamento das suas estruturas e organização, à diversificação do ensino tecnológico e profissional, e à revisão dos currículos e programas de ensino.

A formação profissional inicial inserida no sistema educativo abrange os cursos desenvolvidos por estabelecimentos de ensino secundário.

São, nomeadamente, os cursos tecnológicos, os cursos das escolas profissionais, os cursos de educação-formação, e os cursos do ensino recorrente (com componente de formação profissional ou vocacional).

O ensino secundário regular e os cursos tecnológicos são ministrados em escolas do sector público, privado e cooperativo. O sector público compreende escolas dependentes do ME e integra ainda escolas sob tutela de outros ministérios, mas cuja oferta é referenciada ao sistema educativo (por exemplo: Casa Pia de Lisboa, Colégio Militar, Instituto dos Pupilos do Exército e estabelecimentos escolares do Ministério da Justiça).

Os planos de estudos, desenvolvidos pelas diferentes instituições de educação e ensino, são de âmbito nacional e determinados pelo ME, podendo existir no entanto uma maior flexibilidade em termos de metodologias e de adaptações curriculares, ajustadas à respectiva população-alvo.

Os cursos tecnológicos conferem certificações profissionais de técnicos intermédios (nível III), correspondendo a sua oferta, de uma maneira geral, às grandes áreas

tecnológicas com utilizações diferenciadas nos diversos sectores de actividade económica.

Cada curso tecnológico integra um “tronco comum” que pode acolher várias especificações terminais, organizadas de forma diversa e combináveis entre si. Estas podem ser definidas durante o próprio curso, sob a forma de especificações curriculares, ou através de experiências de trabalho, posteriores à conclusão do curso, ou ainda como estágios terminais, coincidindo com o seu termo.

No ano lectivo de 1994-1995 foi determinado que todas as escolas secundárias deviam passar a oferecer, obrigatoriamente, pelo menos um curso tecnológico.

Em 1997, das 466 escolas que ofereciam cursos do ensino secundário, 399 ministraram cursos tecnológicos, predominando as que ofereciam cursos no agrupamento 3.

O esforço continuado de reforço da oferta formativa no âmbito das escolas secundárias dos diversos tipos conduziu, em 1997, à oferta de 997 cursos tecnológicos diferentes. Destes, 390 foram ministrados no primeiro agrupamento, 118 no segundo, 338 no terceiro e 150 no quarto.

Apesar de o primeiro grupo ser dominante na oferta, o conjunto dos restantes, orientados para as artes e serviços, representa cerca de 60% do total de formandos.

Os cursos desenvolvidos nas escolas profissionais constituem uma modalidade especial de educação escolar alternativa à oferta do sistema regular. O objectivo prioritário destas escolas é a oferta de ensino profissionalizante orientada para as necessidades locais e regionais, objectivo prosseguido através de uma oferta diversificada de cursos que conferem um certificado de qualificação profissional (nível III), para além do acesso ao ensino superior. Têm ainda assegurado, em regime transitório, cursos de nível inferior a este. Os planos de estudo têm três componentes:

- A formação sociocultural, comum a todos os cursos;
- A formação científica;
- A formação tecnológica.

As duas primeiras variam em função de “perfis de formação” referidos a famílias de profissões. Os programas do ensino profissional são organizados modularmente, sendo combináveis entre si e diferenciados de acordo com o nível de escolaridade e de qualificação profissional a que correspondem.

No seu conjunto, as escolas profissionais oferecem hoje um número significativo de cursos, distribuídos por 16 áreas de formação.

Áreas e perfis de formação: cursos das escolas profissionais

1. Administração, serviços e comércio
2. Agro-alimentar e produção aquática
3. Ambiente e recursos naturais
4. Artes do espectáculo
5. Artes gráficas
6. Construção civil
7. Design e desenho técnico
8. Electricidade e electrónica
9. Hotelaria e turismo
10. Informação, comunicação e documentação
11. Informática
12. Intervenção pessoal e social
13. Metalomecânica
14. Património cultural e produção artística
15. Química
16. Têxtil, vestuário e calçado

A definição destas áreas resultou de um processo de ajustamento gradual que procurou estruturar os perfis de formação oferecidos, ainda que sem especificações excessivas, solução indispensável para organizar os 226 cursos disponíveis. A dimensão, aparentemente excessiva, deve-se à existência não só de diferenças terminológicas nas designações, como à consideração diferenciada de cursos diurnos e pós-laborais, mesmo quando em domínios idênticos.

A implementação da rede de escolas profissionais resulta da combinação da iniciativa e propostas de promotores locais, com o diagnóstico de necessidades e a regulação do ME. Após o lançamento, a expansão da rede de escolas e cursos foi forte e rápida. Numa segunda fase, a partir de 1992-1993, o ME reforçou a sua intervenção, visando a racionalização da rede. Um terceiro momento, a partir de 1994-1995, é marcado pela consolidação das estruturas anteriormente criadas.

A avaliação do subsistema revelou fragilidades de funcionamento, nomeadamente nas áreas de financiamento, processo de criação de escolas, natureza e responsabilidade financeira e pedagógica dos promotores. Visando a sua consolidação como formação profissional inicial de jovens (alternativa ao ensino regular), foi estabelecido um novo regime de criação, organização e funcionamento das escolas e cursos profissionais (DL 4/98). Neste, reafirma-se a natureza jurídica das escolas profissionais como estabelecimentos privados de ensino, geridos com ampla autonomia, apoiados por fundos públicos e auto-sustentados.

O novo regime postula uma maior liberdade dos titulares na criação de escolas, substituindo-se o anterior “contrato-programa” por uma autorização prévia de funcionamento; mantém-se a tutela científica, pedagógica e funcional do ME, e aumenta-se a liberdade de iniciativa, separando o pedido de autorização de funcionamento dos cursos da candidatura a financiamento público. Mantém-se a comparticipação pública nos cursos considerados de interesse, garantindo aos estudantes a frequência, em equidade com o ensino secundário regular, podendo não ocorrer financiamento público nas áreas não prioritárias.

Em 1997 funcionavam 159 escolas profissionais, estando 64% destas situadas nas regiões Norte e Centro, 24% em Lisboa e Vale do Tejo, e 11% no Alentejo e Algarve.

A análise da acção formativa desenvolvida no quadro do sistema educativo é condicionada pelas transformações do sistema, particularmente pela coexistência de duas estruturas de ensino secundário resultantes da introdução gradual da reforma (ante e pós LBSE). No entanto, para efeitos de análise da acção, podem agregar-se os alunos em duas vias: a dos cursos secundários predominantemente orientados para o prosseguimento de estudos superiores (CSPOPE) e a dos cursos secundários mais dirigidos à aquisição de qualificações profissionais e, portanto, orientados para o ingresso na vida activa (CSPOVA). Na designação CSPOPE estão incluídos: os actuais cursos de carácter geral, o curso complementar diurno, a via de ensino do 12.º ano e o curso complementar liceal (ensino nocturno). Na designação CSPOVA estão incluídos: os actuais cursos tecnológicos, os antigos cursos técnico-profissionais (diurnos e pós-laborais), os cursos profissionais, a via profissionalizante do 12.º ano e os cursos complementares técnicos (ensino nocturno).

A evolução dos alunos matriculados nos CSPOVA reflecte um crescimento absoluto e relativo de 1991 até 1995, ano após o qual o efectivo parece estabilizar, em termos relativos, um pouco abaixo da quarta parte do contingente total. Considerando a

dupla função dos cursos — o promoverem simultaneamente a profissionalização e o acesso ao ensino superior — o potencial de frequência dos CSPOVA, parecendo elevado, será limitado pela rede e por factores culturais que privilegiam a via de ensino.

A análise por grandes áreas (integrando os alunos dos cursos técnico-profissionais diurnos e os dos cursos tecnológicos) reflecte, numa distribuição pelos quatro agrupamentos disciplinares, uma acentuação da escolha da área científico-natural, em princípio predominantemente constituída por cursos das tecnologias “duras”. A inclusão da informática neste grupo (área fortemente preferida nas escolhas dos jovens) não permite concluir pela boa distribuição sectorial das tendências de frequência, igualmente marcadas por factores culturais que privilegiam, normalmente, as profissões e carreiras no sector dos serviços. A evolução do número de alunos matriculados nas escolas profissionais reflecte de forma directa o desenvolvimento do subsistema. De 1991-1992 a 1994-1995 regista-se um aumento significativo de alunos, ano a partir do qual o efectivo se estabiliza, o que corresponde à estabilização da rede e a uma maior preocupação com a gestão da oferta formativa. Considerando a distribuição dos alunos matriculados por áreas de estudo no período de 1991-1992 a 1997-1998 a área mais frequentada é a de administração e serviços, com um efectivo sempre superior a 50% do total. A formação nos diversos domínios industriais cresce, quer em termos absolutos, quer em termos relativos, situando-se porém sempre abaixo da de administração e serviços. Uma análise mais detalhada reflecte, com maior evidência, a tendência para a baixa representação das áreas de tecnologia industrial. Dois exemplos: a electricidade e a electrónica fixam, em termos médios, 6% dos alunos; a construção civil, 4,6%. A sobre-representação do sector terciário não é, como vimos, exclusiva do ensino profissional: 40% dos alunos inscritos nos cursos tecnológicos e técnico-profissionais em 1994-1995 frequentavam a área económico-social e, em 1997-1998, a percentagem correspondente a esta área era ainda de 36%. Esta situação poderá provavelmente explicar-se através da combinação de factores culturais que privilegiam a escolha de cursos que conduzem a profissões e carreiras no sector terciário mas, também, por força da própria oferta formativa. Esta resultará da capacidade instalada nas escolas, onde a disponibilidade e a qualidade do equipamento nas áreas de tecnologia mais “dura” é, normalmente, menos acessível. Por último, a própria terciarização da economia gera mudanças nas oportunidades de acesso às carreiras, o que justifica uma crescente procura desta formação.

As qualificações profissionais adquiridas no sistema educativo Entre 1993-1994 e 1995-1996, o volume médio global de conclusões relativo aos cursos de nível III realizados nos subsistemas descritos é de cerca de 13 400 alunos/ano, dos quais um quantitativo não determinado prosseguiu estudos. Apesar da variação anual irregular, que reflectirá a não consolidação e estabilização completa do sistema, a formação inicial desenvolvida no sistema educativo atingiu já montantes significativos que denotam o continuado esforço organizativo e financeiro dos últimos anos.

Análise de Porter

Para uma boa formulação de estratégia de uma empresa, é preciso conhecer a relação existente entre esta e o seu sector. Para compreender a origem da rentabilidade estrutural de uma indústria é conveniente recorrer ao modelo das cinco forças de Porter.

Barreiras à Entrada

A entrada de novos concorrentes irá ter um efeito, na medida em que leva a uma diminuição da procura e a um aumento do nível de rivalidade;

Entre as principais barreiras à entrada destacam-se:

- **Economias de escala:** Aumento do volume produzido, podendo desta forma diminuir o custo unitário do produto. Este é um factor que dificulta a entrada de novos concorrentes, visto que os obriga ou a uma maior capacidade de produção, sustentando a forte reacção das empresas já existentes no mercado, ou a entrar numa indústria inferior colocando-se por isso num posicionamento desfavorável. Mas prevê-se um panorama favorável para os próximos anos na área da formação profissional.

- **Diferenciação de Produto:** Este sector tem sofrido algumas alterações e neste momento sofre um investimento por parte do poder governamental, uma aposta para um futuro mais qualificado e formado em Portugal. Pressupõe-se assim que pode e deve existir uma diferenciação de produto, que se adequa a este mercado menos académico e mais prático do que o habitual desta empresa. Há que aproveitar a diferença para criar uma oportunidade de mercado.

- **Necessidade de capital intensiva:** Para entrar num sector novo para a empresa, neste caso o livro de carácter profissionalizante, é necessário que a empresa canalize e disponha de um capital inicial contando com um investimento para a prática deste projecto, colaboradores que darão força à actividade com o seu know-how, experiência aportada de outros sectores e adequada a este segmento bem como publicidade inicial são fundamentais para o sucesso desta missão.

- **Investimento de substituição:** dado que se encara uma constante evolução académica, teoria e tecnológica, o investimento de substituição existe e deve ser encarado como uma oportunidade de negócio.

- **Acesso aos canais de distribuição:** um factor essencial para conseguir fazer chegar o produto ao destino final e que neste caso poderá ser o mesmo do que nos outros sectores de actuação.

- **Políticas governamentais:** que como já vimos, estão a apoiar este sector e a incentivar todos os *players* desta área a investir no segmento da formação profissional.

Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores influenciam a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de: preços de venda; de cobrança; de entrega e de qualidade dos produtos.

Neste caso, o poder negocial dos fornecedores é atenuado, uma vez que as matérias-primas utilizadas pelas organizações destes segmentos não necessitam de um elevado grau de especificidade, nem de componentes singulares.

Os fornecedores podem ser aproveitadores de uma força maior em casos de controlo sobre os preços, qualidade e termos de venda. Neste caso específico, não o poderão fazer muito eficientemente uma vez que todos estes factores são controlados pela empresa dentro de uns certos parâmetros.

São poderosos quando não há produtos substitutos, o que neste caso é importante, uma vez que a editora não têm nenhum produto substituto.

Os fornecedores são fortes quando os compradores não são clientes importantes dos fornecedores, quando o produto do fornecedor é um input importante do negócio dos compradores, quando os produtos do fornecedor são diferenciados ou têm custos de investimento de substituição incorporados. Todos estes exemplos são menos relevantes para o nosso case study, excepto os dois últimos que são bastante mais evidentes.

Poder negocial dos Clientes

O poder negocial dos clientes é importante e acaba por se reflectir em 4 aspectos principais: preços, pagamentos, qualidade e serviço.

Quando a concentração é elevada ou compram grandes quantidades relativamente às vendas totais no segmento, o poder dos clientes é elevado, no mercado em análise não é importante porque este produto não vai ser o fulcral no conjunto total.

Não é importante tendo em conta que o cliente está concentrado e organizado, ou seja pressupõe-se a existência formal de uma organização, neste caso dos docentes, para que a sua decisão seja significativa. Contudo os clientes podem, apesar da recomendação do docente, procurar e analisar a existência de alternativas a nível do sector, pretendendo informar-se acerca dos produtos existentes e das alternativas. Deste modo os clientes podem deter um vasto leque de informações sobre as alternativas existentes neste segmento. Neste caso o preço será um elemento importante devido ao peso decisivo e final que terá e à facilidade de substituição no mercado, mesmo apesar de todo o prestígio.

Intensidade de competição no sector

A concorrência e a rivalidade em qualquer sector é quase garantida, mais cedo ou mais tarde, no sentido em que existem determinados factores que exercem pressão o que intensifica a conflito entre empresas.

Por norma, esta rivalidade envereda por guerras de preços, campanhas publicitárias muito idênticas e extensões de termos de garantias. Assim sendo é necessário ter em consideração tudo o que foi anteriormente dito em relação ao nível das potenciais barreiras à entrada, do poder negocial dos fornecedores e clientes e também ameaças de novos produtos. Importante ainda de referir que o factor de número de empresas na indústria e a sua caracterização em termos de tamanho e poder relativo no mercado tem de ser levado em consideração.

A intensidade de competição no sector é verificada sempre e quando o crescimento é lento no sector, os custos são fixos e os de armazenagem são elevados, há uma falta de diferenciação ou custos de substituição. Pura e simplesmente há diversos concorrentes ou os riscos estratégicos são elevados, por exemplo. Em todos estes casos, é importante ter em conta a estrutura da indústria que se pode ver resumida no seguinte quadro:

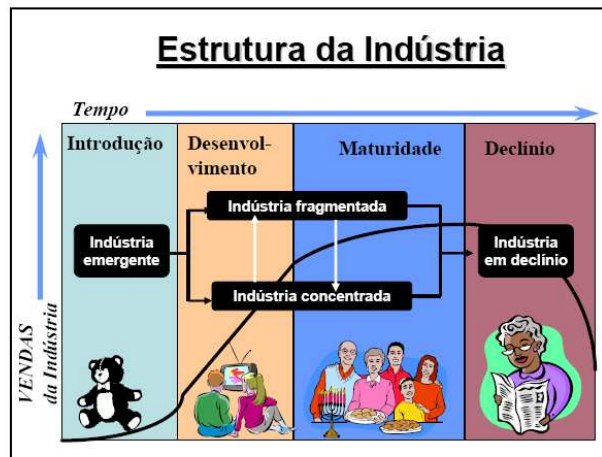


Figura 16: Estrutura da Indústria

A evolução e o crescimento do mercado em que se opera (editora de livros para as áreas de formação profissional) encontra-se em crescimento tendo em conta as

estimativas do governo para esta área, factor que vai contribuir a uma maior procura para este tipo de produto.

Relativamente ao ciclo de vida deste mercado, observa-se que este se encontra numa fase de desenvolvimento, uma vez que a concorrência começa a ser forte (existem algumas alternativas de concorrentes no mercado) mas também se pode dizer em crescimento e previsível. Podemos verificar esta tendência no quadro seguinte:

Projeção N.º de abrangidos pelas vias profissionalizantes Ensino Secundário

Modalidades (nº de vagas)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Cursos Tecnológicos						
Cursos Profissionais						
Cursos de Aprendizagem						
Cursos de Educação e Formação		+ 5.000	+ 5.000	+ 10.000	+ 10.000	+ 5.000
Cursos do Ensino Artístico						
Cursos de Especialização Tecnológica						
Crescimento anual acumulado	-	+ 5.000	+ 10.000	+ 20.000	+ 30.000	+ 35.000
Total anual	110.000	115.000	120.000	130.000	140.000	145.000

Figura 17: Projeção n.º de abrangidos pelas vias Profissionalizantes Ensino Secundário

Fonte: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, 2007

Este crescimento das ofertas será realizado através das redes dos Ministérios da Educação e do Trabalho e da Solidariedade Social, bem como das redes de operadores privadas de educação e formação.

Projeção N.º de abrangidos pelas vias profissionalizantes até ao 9.º ano

Modalidades (nº de vagas)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Cursos Profissionais						
Cursos de Aprendizagem		+ 2.500	+ 2.500	+ 2.500	+ 2.500	+ 2.500
Cursos de Educação e Formação						
Crescimento anual acumulado	-	+ 2.500	+ 5.000	+ 7.500	+ 10.000	+ 12.500
Total anual	15.000	17.500	20.000	22.500	25.000	27.500

Figura 18: Projeção n.º de abrangidos pelas vias Profissionalizantes até ao 9º ano

Fonte: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, 2007

Anos lectivos	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Nº cursos	40	100	200	300	450

Figura 19: Projecção Novos Cursos Profissionais em funcionamento
 Fonte: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, 2007.

Modelo das Cinco Forças de Porter- Aplicação ao sector editorial

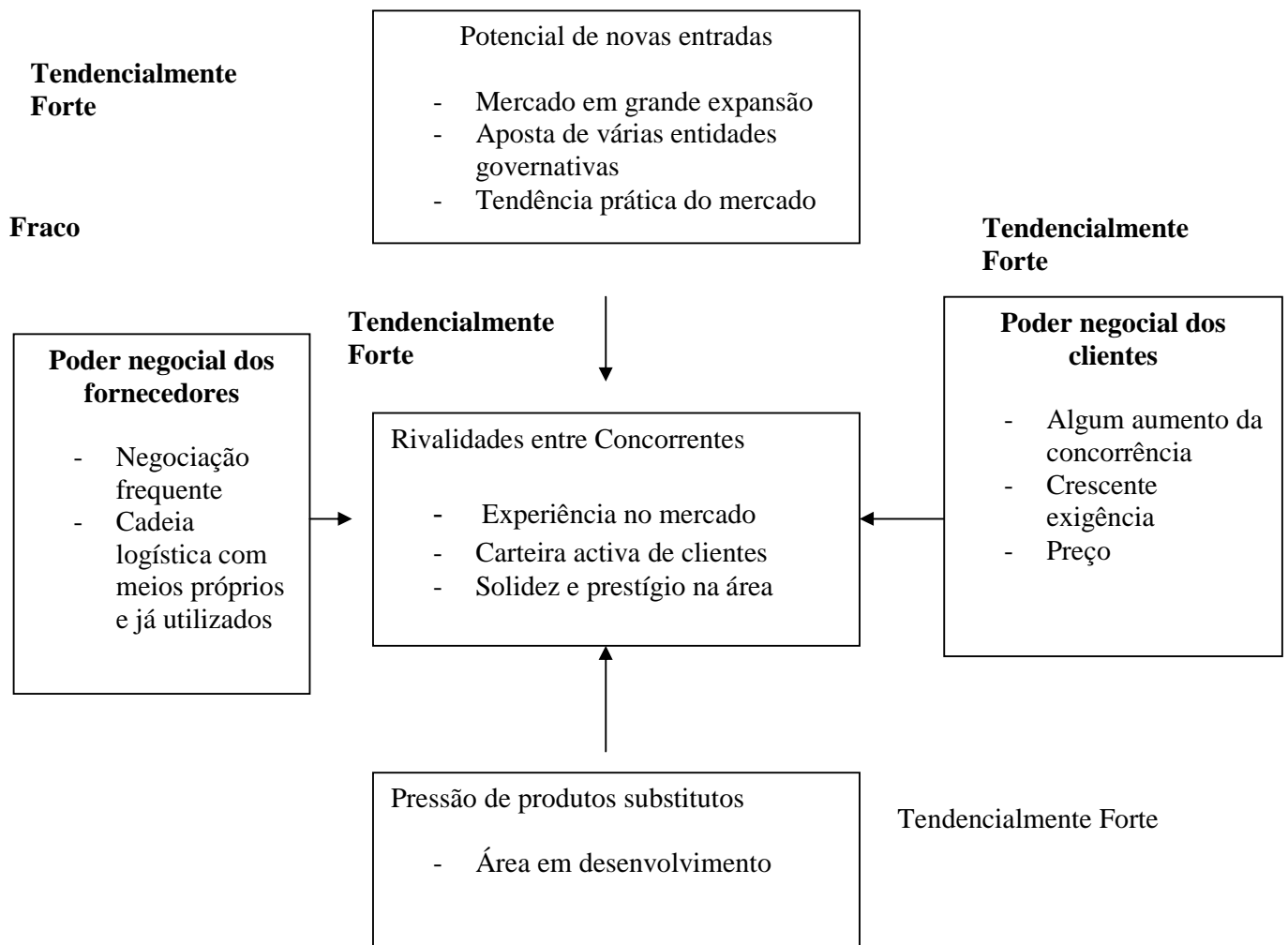


Figura 20: Modelo das Cinco Forças de Porter- Aplicação ao sector editorial

5.2. Análise Interna

Visão

A editora Alpha é um líder global a nível de materiais educativos, informação e soluções para o mercado escolar, universitário e profissional, bem como de serviços financeiros.

Tem como objectivo ser o líder mundial de produtos e serviços que melhoram e moldam o ensino e a aprendizagem na era digital.

Missão

Como um inovador e líder global num ensino de qualidade superior e de soluções de aprendizagem, ajudam a melhorar a prosperidade do mundo e promovem o conhecimento individual vital para conseguirem atingir o seu potencial ao longo das suas vidas.

Valores

- Inovação

Estão constantemente a olhar para novos meios de estimular o ensino e ajudar as pessoas a ser mais produtivas e eficientes num mercado em constante mudança

- Sucesso e Aprendizagem

Estão focados a ajudar os estudantes de todas as idades a serem bem sucedidos com as soluções que oferecem.

- Focalização no cliente

Comprometem-se a providenciar um serviço ao cliente de excelência e as soluções de encontro às necessidades de ensino e aprendizagem.

Estrutura

A *Alpha* trata praticamente todos os aspectos do Mercado educativo desde o pré-escolar até à aprendizagem profissional. Com uso de materiais tradicionais, aprendizagem online e ferramentas multimédia, potenciam o desenvolvimento de professores, profissionais e estudantes de todas as idades. Os avanços tecnológicos estão a mudar a forma de aprendizagem das pessoas com livros electrónicos, tutoriais online, sítios Web de cursos personalizados e serviços de subscrição. Também são os principais distribuidores de publicações comerciais e de referências médicas, empresariais, de engenharia, bem como outras áreas profissionais.

A *Alpha* é um companheiro de aprendizagem de sempre para professores e estudantes de todos os níveis e de todas as partes.

5.3. Prognóstico e Marketing Mix Estratégico

Análise SWOT

A análise SWOT é instrumento que permite confrontar as considerações acrescidas da análise externa, nomeadamente Análise Macro estrutural e Análise Sectorial, com as considerações da Análise Interna Empresarial. Assim, inicialmente, são identificadas oportunidades e ameaças do meio externo que de uma forma significativa possam influenciar a empresa em causa.

Oportunidades:

- Obrigatoriedade do crescimento das qualificações;
- Convergência para sistema europeu de qualificações e de certificação de competências;
- Programas nacionais adaptados e concentrados na realidade da formação profissional;
- Possibilidade de formação de parcerias editoriais;
- Mercado por explorar: investimento fraco por parte da concorrência
- Acolhimento favorável: Ausência de manuais simples e baratos adequados.

Ameaças:

- Mercado Tradicionalmente pouco receptivo à utilização do livro;
- Mercado com baixo índice de compra;
- Mercado com baixo índice de leitura;
- Mercado com baixo grau de escolaridade;

- Ensino subsidiado;
- Mercado com manuais próprios criados à medida;
- Investimento fraco por parte da concorrência.

Pontos Fortes:

- Imagem de excelência no Livro Universitário;
- Marca de referência Conceituada e Prestigiada;
- Larga experiência no mundo editorial.

Pontos Fracos:

- Estrutura Interna;
- Ausência de Especialização editorial;
- Ausência de especialização comercial;
- Preço do catálogo actual

De tudo o que foi analisado, podemos resumir que as oportunidades superam as ameaças. Isto é, as oportunidades que surgem da análise macro estrutural e sectorial são mais significativas que as ameaças que provêm da restante análise económica. Aliás, os aspectos em que a análise económica não é favorável não são suficientemente relevantes para neutralizar o crescimento inflexível do mercado editorial e dos modelos de negócio relacionados com o mesmo.

Assim, as forças desta análise SWOT são contributos significativos na exploração destas várias oportunidades. As fraquezas são substanciais, nomeadamente no que se

refere à estrutura interna e à ausência de especialização o que vai requerer algum investimento de capital financeiro e humano por parte da administração.

Diferenciação e Vantagens Competitivas

Tendo em conta o ponto de partida a análise concorrência no mercado português, e após todas as entrevistas efectuadas, consta-se que os concorrentes directos têm um fraco investimento e que estrategicamente não apostam neste mercado.

Potencialmente, as vantagens competitivas no mercado português, resultam de:

- Mercado por explorar: investimento fraco por parte da concorrência. E aqui a nossa empresa pode e deve utilizar a sua larga experiência no mundo editorial, bem como todo um know-how internacional. Deve ainda promover a sua marca de excelência e referência conceituada noutras áreas para entrar neste segmento.

- Acolhimento favorável: Ausência de manuais simples e baratos adequados.

Posicionamento

O posicionamento pode ser definido como a fundamentação cognitiva que o produto editorial em questão pode assumir para os clientes da empresa. Este é definido com base na análise situacional da editora, analisando de uma forma mais cuidada o comportamento de compra dos clientes e as forças da empresa bem como as suas vantagens competitivas.

Assim, acreditamos que o posicionamento desta empresa é baseado no seguinte:

- Preço acessível aliado a um manual simples e inteligível, com um layout apelativo e com uma imagem de marca prestigiante e conceituada.

5.4. Desenvolvimento de Estratégias de Marketing

Objectivos e estratégias genéricas e competitivas

O fenómeno da globalização e a internet criou imensas oportunidades para os negócios mas também resultou num aumento da concorrência e em clientes mais exigentes.

Para se ser bem sucedido neste ambiente complexo o factor central para as organizações é o cliente. Os gestores têm que garantir estratégias claras e bem definidas e alinhar todas as funções na cadeia de valor com a estratégia. A actuação em inúmeras frentes resulta por vezes na dispersão de esforços, gerando ineficiências que possibilitam a concorrentes mais focados vencer no negócio.

Estratégia produtos-mercado

(Produtos/mercados; desenvolvimento; concorrenciais; fidelização)

Kotler (2000) diz que a qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço quando se pretende proporcionar a satisfação de necessidades implícitas.

Para os *marketeers*, qualidade significa um produto ou serviço que satisfaz as exigências do cliente.

A qualidade é determinada por factores externos. Este nível de satisfação de expectativas e desejos emocionais expressam-se em atitudes, comportamentos, atenção, credibilidade, lealdade.

Estas exigências podem ter um nível interno ou externo. As exigências internas são aquelas que são consideradas como os requisitos que o pessoal e os departamentos de uma empresa estabelecem para si mesmos e uns para os outros, enquanto as exigências externas são aquelas que os clientes esperam de uma empresa.

Considera-se qualidade como sendo a totalidade de aspectos e características tangíveis e intangíveis de um produto ou serviço que satisfaça plenamente as necessidades, as exigências e as expectativas dos clientes de uma forma confiável, acessível e segura.

Conclui-se assim que a satisfação está directamente relacionada com o padrão de qualidade estabelecido pela empresa e irá gerar no consumidor o desejo de comprar o produto ou serviço. Esta satisfação do consumidor deverá ser monitorizada e medida pela empresa através de acções pós-marketing.

Tendências chave nos mercados

A concorrência de Leste e da Ásia coloca pressão nos preços, na qualidade e na inovação;

A globalização da oferta e a internet possibilitam aos clientes a procurar das melhores ofertas e soluções e avaliar alternativas de uma forma eficaz;

A consolidação empresarial resulta por vezes em menor número de compradores e maior poder negocial por parte dos mesmos;

A oferta global aumenta a competitividade;

Pressões regulamentares, sociais e ambientais reduzem a margem de manobra;

A inovação tem períodos de vivência menores.

A McKinsey & Company in *Profiting from Proliferation* (2006) analisa os três drivers principais geradores desta complexidade;

A polarização e fragmentação dos segmentos dos clientes: os clientes estão cada vez mais explícitos quanto ao momento em que estão preparados a pagar mais (um prémio). As empresas têm que aprimorar o seu atendimento aos clientes.

O aumento no número de *touchpoints* de venda e distribuição: o número crescente de opções de produtos ou serviços disponibilizadas pelos fornecedores resultou em

consumidores bem informados, mais exigentes e mais aptos a seleccionar e a misturar fornecedores.

A diminuição do retorno dos investimentos em comunicação: o aumento de media, o aumento do número de mercados virtuais e de redes está a desafiar o impacto de veículos tradicionais como revistas e feiras. Muitas empresas não dispõem de competências para gerir os diferentes media, de desenvolver experiências de cliente, etc.

As empresas ou divisões de empresas que actuam em mercados podem implementar uma das seguintes quatro estratégias:

PRICE	You aim to be the lowest price provider in the industry. You organise yourself to be the leanest and meanest in your category.
PRODUCT	You offer good product/services at regular prices.
PRODUCT + (Premium/High End)	You aim to offer the most competitive product/service combination in your market. You shift the emphasis from price to added value.
CUSTOMER SPECIFIC SOLUTIONS	You offer tailored solutions flexibly to meet your customer's needs and integrate with your customers' business processes to the point of mutual dependency.

Figura 21: Quadro de Estratégias

As implicações da estratégia seleccionada:

Price	Product	Product+ (Premium/High End)	Customer Specific Solutions
Strategy Commitment			
<ul style="list-style-type: none"> Variety kills efficiency Product delivery, basic service cycle Build on standard, no frills, fixed assets 	<ul style="list-style-type: none"> Differentiate with features or add-ons to product or service Product / service provides more than minimum 	<ul style="list-style-type: none"> Distinctive products/services Branding Breakthroughs, invention, commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> Solve client's broader problem Client acquisition and development Solution development
Customer Value Proposition			
<ul style="list-style-type: none"> The customer chooses the best total cost Make it easy for large volumes of customers to buy your product (transactional) 	<ul style="list-style-type: none"> Customer chooses a product or service that is better than basic Transaction + service Understand segment needs 	<ul style="list-style-type: none"> Customer chooses the best product / service Create / fulfill brand promise Understand customer emotional drivers Personalize 	<ul style="list-style-type: none"> The customer chooses the best provider & solution Relationships built around individual customers – high responsiveness Long-term investment
Leadership			
<ul style="list-style-type: none"> Command and control Centralised functions Team counts more than individual 	<ul style="list-style-type: none"> Focus on tight controls and ability to introduce modifications / upgrades Motivate people to be adaptable within system 	<ul style="list-style-type: none"> Decisive, risk-oriented High skills abound in loose-knit structures Lead and manage the champions 	<ul style="list-style-type: none"> Enabling Teams form around clients' projects and are reshuffled
Metrics and KPIs			
<ul style="list-style-type: none"> Measure profitability of each transaction Customer satisfaction = value for money 	<ul style="list-style-type: none"> Measure profitability of each product Customer satisfaction = the right features 	<ul style="list-style-type: none"> Measure brand profitability Customer satisfaction with distinctiveness of the product/service/brand 	<ul style="list-style-type: none"> Measure client profitability Customer satisfaction with the solution
Culture			
<ul style="list-style-type: none"> Disciplined teamwork Process-focused Conformance 'One size fits all' mindset 	<ul style="list-style-type: none"> Deliberate and careful Disciplined, adaptable work environment 	<ul style="list-style-type: none"> Creativity backed up by analysis Concept, future driven Experimental, thinking outside the box 	<ul style="list-style-type: none"> Client and field driven Flexible, entrepreneurial client teams High skills in the field

Figura 22: Quadro de Implicações das Estratégias

As empresas multi-segmento podem adoptar estratégias diferentes consoante o segmento; algumas divisões ou regiões competem com o preço enquanto outras através de soluções específicas para os clientes do sector. Para construir competências chave e para evitar confusão, um modelo multi-segmento requer modelos operacionais, processos e políticas de recursos humanos diferentes. Sendo realmente uma organização focada no cliente não é tarefa fácil, implica romper com modelos tradicionais ou já enraizados e um realinhamento das estratégias e táticas corporativas, tecnológicas e de mercado.

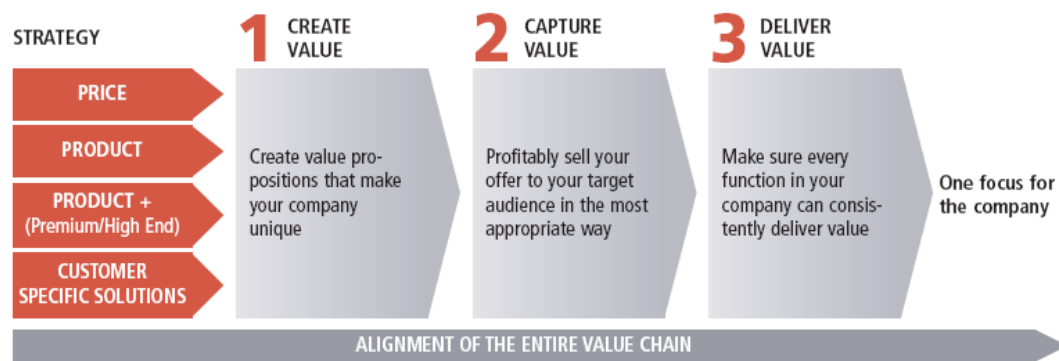


Figura 23: Quadro de Estratégias (Alinhamento da Cadeia de Valor)

Onde estamos?

- Reforma da Formação profissional: a qualificação no centro das opções de desenvolvimento
- Sistema Europeu de qualificações e de certificação de competências: criação Catálogo Nacional das Qualificações
- Acções de consciencialização da população: Taxa de desemprego de longa duração = pouca qualificação

Como Estamos?

- O número de estudantes do Ensino Secundário que frequentam os cursos profissionais de nível 3 – com duração de três anos e de equivalência ao 12º ano, em solo continental, aumentou de 33.341 no passado ano lectivo para 44.455 no corrente ano lectivo. A subida foi de 11.125 alunos e, deste, 93% estão matriculados em estabelecimentos de ensino público.

- O Programa Novas Oportunidades, financiado pelo QREN- Quadro de Referência Estratégico Nacional que enquadra os fundos comunitários até 2013.

- Na Formação Profissional, em 2005 a oferta e procura de cursos profissionalizantes no ensino secundário não chegava a ¼ do total de matrículas.

- Os cursos Profissionalizantes do ensino básico e secundário “estão em condições para ultrapassar a barreira dos cem mil alunos” no próximo ano lectivo tendo em conta o alargamento da oferta formativa em 2007/2008.

- Em 2006/2007, o número de estudantes inscritos nestas formações rondou os 70 mil (68 884).

- No 3º ciclo do ensino básico, 24 418 alunos frequentam cursos de educação e formação (que conferem um certificado de aptidão profissional).

- No secundário, graças à abertura de 650 novos cursos profissionais, aderiram a estas formações 11 125 adolescentes, que elevaram o total de matrículas para 44 455

Onde vamos?

- 50% da qualificação básica e secundária será de carácter profissionalizante em Portugal

- Teremos 1 000 000 de activos qualificados até 2010.

5.5. Desenvolvimento de Estratégias de Produto

As decisões desenvolvidas a nível das políticas do Mix têm essencialmente um carácter estratégico e não operacional. É isso exactamente que se prende com esta análise. Partindo daqui serão abordadas essencialmente o produto e a comunicação.

Esta editora comercializa livros técnicos e profissionais adequados ao mercado universitário e ao mercado profissional em diversas áreas, nomeadamente economia, ciências, medicina e engenharias, entre outras disciplinas académicas. O produto que se pretende é direccionado para o mercado dos cursos profissionalizantes.

Pretende-se que este produtos apresente determinadas características que projectem o benefício do mesmo, ou seja, trata-se de livros técnicos especialmente desenvolvidos para os alunos de formação profissional, de carácter simples e acessível, uma vez que a tipologia destes alunos é muito pratica e direccionada para a profissão futura.

Este produto será fabricado nos mesmos moldes que os livros das outras áreas técnicas, nomeadamente em Portugal, Espanha, México, Singapura, entre outras hipóteses. O importante será a relação qualidade preço e um índice muito elevado de atributo final.

O design deste produto pretende-se simplista, moderno, tendo na sua composição poucos elementos, um *look clean* e minimalista que permita a fácil compreensão das matérias leccionadas. Pretende-se assim:

- Chamar a atenção para a qualidade/prestígio da marca;
- Mostrar que é um produto de sucesso que conduz ao sucesso;
- Indicar que é uma ferramenta essencial para uma profissão de futuro.

Os livros devem ter um colorido atractivo, mas em simultânea uma faceta de cariz *quase* universitário que transmite a ideia de sucesso profissional.

Produto Nuclear

O *core product* ou produto nuclear consiste no produto tangível/serviço oferecido, neste caso concreto, o livro em si indicado para cada disciplina de cada curso de cariz profissionalizante seja ele inserido no Programa Novas Oportunidades, Cursos Profissionais, Cursos Tecnológicos, etc.

Produto Actual

O Produto Actual corresponde a tudo o que compõe e envolve o produto nuclear, desde a sua embalagem, marca/nome, qualidade e todas as características do próprio produto, em suma todo o conjunto de atributos que o cliente espera receber na compra do seu produto.

- Embalagem- A embalagem do produto em análise é inexistente, quanto muito o produto trará uma capa plástica incolor que o protege de possíveis danos. Poderá contudo trazer incorporado um CD de apoio ao estudante.

- Qualidade- Zeithmal, Parasuraman e Berry (1985) identificaram dez critérios que servem de base à avaliação da qualidade, ajudando assim a compreender melhor o que a define. No caso em análise depreendeu-se que de entre os dez critérios enumerados, os mais relevantes seriam:

- Credibilidade- aqui a qualidade remete para a imagem de marca da empresa em questão. A empresa em questão simboliza a imagem de excelência no livro técnico, uma marca de referência e prestígio no sector. Transmite a imagem séria e de confiança que leva ao sucesso académico e profissional que qualquer aluno pretende atingir.

- Fiabilidade- regularidade, constância na qualidade- o estudante que adquire este produto espera contar sempre com um *handbook*, um manual de alta qualidade, dos melhores senão o melhor do mercado. A referência no sector editorial técnico que vá de encontro aos níveis de confiança que o cliente nele deposita.

O elevado nível de confiança de qualidade será ainda uma consequência directa do seu processo de produção.

- Características- O produto em questão é um manual/livro de referência no sector que deverá ter as características físicas mais adequadas consoante os orçamentos mais atraentes para a empresa.

- Marca- A empresa em questão é uma editora que produz e comercializa livros técnicos, nomeadamente universitários e profissionais. A notoriedade da marca é muito forte neste mercado em Portugal e traduz-se pelo prestígio e reconhecimento que os alunos nela depositam. A relevância de conceber acções de marketing específicas apenas para demonstrar a entrada deste produto que é desconhecido a esta editora para o reconhecimento no mercado em questão. Devem-se conceber de forma a identificar e ligar este tipo de produto a esta marca que é reconhecida apenas pelos sectores académicos universitários e profissionais. Sinergias podem ser obtidas do efeito do “pais de origem”, Estados Unidos da América, dado que os produtos e marcas originárias destes pais são identificados como credíveis e prestigiantes no mundo

académico, bem como outras áreas de negócio da companhia tais como a Harvard Business School, Standard & poor's e Business Week, por exemplo.

Produto Alargado

O produto alargado é a parte da oferta que é de certa forma costumizada para cada cliente assim sendo engloba-se os seguintes aspectos:

- Centro de Apoio ao Estudante: Os manuais devem ser acompanhados de um CD com materiais de apoio ao estudante que possam trazer mais-valias ao estudo da área em questão e diferenciação do produto em relação aos seus concorrentes. Estes cd's podem trazer desde exercícios práticos que levem a uma melhor compreensão das matérias leccionadas, bem como uma aproximação ao mundo prático das teorias expostas nos manuais.

- Centro de Apoio ao Docente: O docente devem ter um apoio por parte das equipas de promoção & marketing da editora que proporcionem o fácil acesso a um exemplar do manual para avaliação para as disciplinas que leccionam, bem como o apoio às aulas que deverá ser efectuados através de matérias complementares. Poderá ser também em formato digital, um CD, por exemplo que traga a resolução dos exercícios propostos no manual, PowerPoint de apresentação das aulas, o estudo de casos práticos enumerados no livro, etc.

5.6. Desenvolvimento de Estratégia de Comunicação

De seguida, passamos analisar este *case study* que é a estratégia de comunicação a seguir que deverá ser uma estratégia *Push*. A comunicação de sinais emitidos pela empresa em direcção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos. Partindo deste factor, os objectivos de comunicação são:

- É essencial obter um reconhecimento deste produto ligado a esta marca (que não é reconhecida como tal). Assim, deve-se apresentar a empresa e o seu produto ao mercado-alvo que poderá não a reconhecer. Pretende-se atingir uma cobertura nacional, realizando apresentações do produto pela equipa de promoção da editora junto dos docentes da área, bem como a disponibilização de exemplares de avaliação e as matérias complementares de apoio ao docente que normalmente são de muito agrado aos professores uma vez que facilitam a sua actividade de docência. Poderá ainda efectuar-se um *mailing* de apresentação do produto junto do mercado- alvo.

- Deve-se dar conhecimento das seguintes características do produto:

- Baixo preço;
- Elevado carácter prático – profissionalizante;
- Design atractivo;
- Qualidade pedagógica e metodológica
- Modernidade e actualidade das matérias académicas
- Reconhecimento do prestígio ligado à marca de excelência e rigor académico

- Pretende-se a construção de uma imagem reconhecida no sector e nos produtos. Vasta experiência ligada ao ensino, construindo assim o reconhecimento também neste sector:

- O rigor do produto assegurado pela experiência de autores reconhecidos no mercado;
- Credibilidade e fiabilidade do produto;
- Qualidade aliada a simplicidade e vertente prático e profissionalizante
- Carácter vencedor e imagem de sucesso aliada aos bons resultados escolares.

Assim, como alvos de estratégia de comunicação teremos:

- Docentes das áreas profissionalizantes, enquanto público-alvo motor;
- Escolas secundárias, Centros de Formação Profissional, Centros de Novas Oportunidades, enquanto definidores de tendências;
- Media especializados, enquanto meios de informação primordial sobre o sector da educação;
- Cliente final, o estudante, enquanto possíveis compradores do produto ou decisores.

Serão utilizadas as diversas técnicas de comunicação, que passamos a enunciar:

- Catálogo com a apresentação do produto, da empresa e de todos os materiais que acompanham os livros e as suas características mais relevantes;
- Site institucional que pretende de uma forma moderna, tecnológica, *user friendly* e *one click through*, dar aos seus utilizadores toda a informação necessária e relevante;
- Publicidade em revistas especializadas, nas áreas profissionalizantes mais proeminentes, direccionadas aos profissionais do segmento. Pretende-se evidenciar o

sentido pratico dos manuais, referencias no sector, bem como o elemento diferenciador característico. Deve-se enaltecer o preço e o aspecto pratico e simples dos *handbooks*.

- Promoção directa junto dos docentes da área e das escolas. Esta é uma forma de comunicação importante, visto que dá a conhecer a empresa e o seu produto junto dos prescritores em vários pontos do país.

6. Análise

O objectivo fulcral e basilar deste trabalho consiste em analisar o mercado da formação profissional em Portugal, diagnosticar oportunidades de mercado e estabelecer estratégias e planeamento de marketing na área editorial. Segundo um estudo de caso no mercado de formação profissional.

Em termos de objectivos específicos, salientámos:

- A necessidade de se efectuar o diagnóstico das estratégias de marketing através da análise macro estrutural e sectorial do mercado a analisar, neste caso o da formação profissional;
- A elaboração do prognóstico estratégico através de instrumentos de planeamento estratégico de marketing;
- O desenvolvimento de estratégias de marketing, especificamente das estratégias de produto e comunicação adequadas.

Após a revisão bibliográfica foi desenvolvido um quadro de referência teórico orientador da recolha de dados primários e secundários. Em termos analíticos, este instrumento conceptual revelou-se adequado no desenvolvimento do *Case Study* do diagnóstico, prognóstico e desenvolvimento das estratégias de marketing do produto editorial para o mercado de formação profissional.

Após a realização do diagnóstico e prognóstico estratégico chegamos à conclusão que existe viabilidade para o desenvolvimento das estratégias de marketing para a área de negócio em análise. Assim, iremos, de novo, salientar os aspectos fulcrais relativos às políticas de marketing mix sob análise.

Considerámos ao longo deste trabalho, fonte primordial do sucesso da estratégia de marketing deste projecto o produto em si e a comunicação.

No que se refere ao produto, em clima de resumo que a inovação é indispensável para o sucesso de qualquer empresa no mundo actual, como Zhou afirmou: *“Innovation is the generation and/or acceptance of ideias, processes, products, or services that the relevant adopting unit perceives as new (Garcia and Calantone 2002). It can be new to either the firm or the firm’s customers. Depending on their “newness”, innovations can be incremental (continuous) or breakthrough (discontinuous). Incremental innovations refer to minor changes in technology, simple product improvements, or line extensions that minimally improve the existing performance.”*(Zhou, 2005)

Encontrámos assim para o design deste produto um aspecto simplista, moderno, tendo na sua composição poucos elementos, um *look clean* e minimalista que permita a fácil compreensão das matérias leccionadas. Pretende-se assim:

- Chamar a atenção para a qualidade/prestígio da marca;
- Mostrar que é um produto de sucesso que conduz ao sucesso;
- Indicar que é uma ferramenta essencial para uma profissão de futuro.

Os livros devem ter um colorido atractivo, mas em simultânea uma faceta de cariz *quase* universitário que transmite a ideia de sucesso profissional.

O *core product* ou produto nuclear consiste no produto tangível/serviço oferecido, neste caso concreto, o livro em si indicado para cada disciplina de cada curso de cariz profissionalizante seja ele inserido no Programa Novas Oportunidades, Cursos Profissionais, Cursos Tecnológicos, etc.

O Produto Actual corresponde a tudo o que compõe e envolve o produto nuclear, desde a sua embalagem, marca/nome, qualidade e todas as características do próprio produto, em suma todo o conjunto de atributos que o cliente espera receber na compra do seu produto.

A embalagem do produto em análise é inexistente, quanto muito o produto trará uma capa plástica incolor que o protege de possíveis danos. Poderá contudo trazer incorporado um CD de apoio ao estudante.

A qualidade segundo Zeithmal, Parasuraman e Berry (1985) que identificaram dez critérios que servem de base à avaliação da qualidade, ajudando assim a compreender melhor o que a define. No caso em análise depreendeu-se que de entre os dez critérios enumerados, os mais relevantes seriam:

- Credibilidade- aqui a qualidade remete para a imagem de marca da empresa em questão. A empresa em questão simboliza a imagem de excelência no livro técnico, uma marca de referência e prestígio no sector. Transmite a imagem séria e de confiança que leva ao sucesso académico e profissional que qualquer aluno pretende atingir.

- Fiabilidade- regularidade, constância na qualidade- o estudante que adquire este produto espera contar sempre com um *handbook*, um manual de alta qualidade, dos melhores senão o melhor do mercado. A referência no sector editorial técnico que vá de encontro aos níveis de confiança que o cliente nele deposita.

O elevado nível de confiança de qualidade será ainda uma consequência directa do seu processo de produção

O conceito de produto poderia assim ser de varias formas, um conceito de produto segundo Lambin, trata-se de uma descrição, de preferência escrita, (a) da promessa que um produto novo faculta e (b) das suas características físicas e perceptuais (c) para um grupo particular de utilizadores. Assim, o conceito de produto operacionaliza desta forma a noção de produto, concebido como um conjunto de características ou atributos. Uma mesma ideia de produto novo pode resultar em múltiplas noções de produtos. Definir o conceito força a empresa a fazer uma escolha que considera os objectivos estipulados. Assim, uma definição clara e precisa da noção de produto será interessante a vários níveis.

Passemos então ao segundo ponto essencial desta análise: a comunicação.

A comunicação tem sido definida de várias maneiras, como transmissão de informação, como troca de ideias, como processo de estabelecer a partilha do pensamento de um emissor e um receptor.

Pode-se dizer que a comunicação é o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direcção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos. (Baptista, 2001)

Segundo Belch (2008), “o processo de comunicação é, geralmente, muito complexo. O sucesso depende de factores tais como a natureza da mensagem, a interpretação que a audiência terá dela e o ambiente no qual ela é recebida. A percepção do receptor em relação à fonte e ao meio utilizado para transmitir a mensagem também pode afectar a habilidade de comunicação, assim como outros factores. Palavras, figuras, sons e cores pode ter diferentes significados para diferentes audiências, e as suas percepções e interpretações variam de pessoas para pessoas.”

Segundo Belch, as comunicações integradas de marketing são um processo estratégico de negócios utilizado para planear, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados para os consumidores, clientes e potenciais clientes, empregados e parceiros, bem como outros públicos- alvo relevantes, internos e externos. O objectivo é gerar retorno financeiro num curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor aos *stakeholder*.

Existe um grande número e variado de meios de comunicação. De todos esses meios, uns são controlados pela empresa, e outros escapam ao seu controlo.

No nosso caso deve-se dar conhecimento das seguintes características do produto:

- Baixo preço;
- Elevado carácter prático – profissionalizante;
- Design atractivo;
- Qualidade pedagógica e metodológica
- Modernidade e actualidade das matérias académicas
- Reconhecimento do prestígio ligado à marca de excelência e rigor académico

Pretende-se a construção de uma imagem reconhecida no sector e nos produtos. Vasta experiencia ligada ao ensino, construindo assim o reconhecimento também neste sector:

- O rigor do produto assegurado pela experiencia de autores reconhecidos no mercado;
- Credibilidade e fiabilidade do produto;
- Qualidade aliada a simplicidade e vertente practico e profissionalizante
- Carácter vencedor e imagem de sucesso aliada aos bons resultados escolares.

Assim, como alvos de estratégia de comunicação teremos: docentes das áreas profissionalizantes, escolas, centros de formação, os media e por fim o cliente final.

Como já dissemos anteriormente também apresentaremos o produto através de catálogo, site institucional e diversa publicidade em revistas especializadas e da área. Um dos pontos que queremos salientar e que achamos ser a mais-valia é a promoção directa junto dos docentes da área e das escolas. Esta é uma forma de comunicação importante, visto que dá a conhecer a empresa e o seu produto junto dos prescritores em vários pontos do país.

7. Conclusões e Recomendações Empresariais

“A satisfação das necessidades do comprador está no âmago da economia de mercado e, contudo, é frequente ouvir-se dizer que o marketing cria necessidades. A necessidade é uma noção controversa dado que implica um julgamento de valor fundado na moral ou numa ideologia. Reservando o respeito de regras éticas ou sociais impostas pela sociedade, o marketing é pluralista e respeita a diversidade de gostos e das preferenciais.” (Lambin, 2000)

Este trabalho teve como objectivo estabelecer estratégias de diagnóstico e planeamento de marketing na área editorial para o mercado da formação profissional.

Dentro da área de investigação, foi considerada uma oportunidade de mercado a nível empresarial, a área da formação profissional e utilizámos como actor fundamental para esta análise uma editora, a editora a que chamamos *Alpha*, por questões de autorização de utilização da marca. Assim, utilizamos o marketing e algumas das suas ferramentas para formular e levantar as questões de investigação, que eram fundamentalmente: a necessidade de se efectuar o diagnóstico das estratégias de marketing através da análise macro estrutural e sectorial do mercado a analisar, neste caso o da formação profissional; a elaboração do prognóstico estratégico através de instrumentos de planeamento estratégico de marketing e o desenvolvimento de estratégias de marketing, especificamente das estratégias de produto e comunicação adequadas.

Ao longo deste trabalho caracterizamos a formação profissional em Portugal e a perspectiva de uma editora no sentido de se encontrarem oportunidades a níveis editoriais de se alcançar este mercado.

O mundo editorial vislumbra a mesma desaceleração da actividade real reflectida nos mercados em geral. Na Europa em concreto verifica-se algum abrandamento da economia e uma recessão a nível mundial como a chamada crise que nos entra todos os dias em casa através dos noticiários, da rádio e dos meios de comunicação em geral. Assim, apesar deste cenário procura-se fugir a este panorama e

sobreviver abrindo aquilo a que se consideram “janelas de oportunidade”. É o que pretendemos para a *Alpha* com este trabalho.

Os números de alunos em cursos profissionalizantes segundo o Gabinete de Estatística e Planamento da Educação em 2007 apresentam um panorama bastante animador.

A conjuntura económico-política no que se refere a este mercado mostra-nos cerca de 70 mil alunos inscritos em 2006/2007.

Tivemos também em conta que 50% da qualificação básica e secundária será de carácter profissionalizante em Portugal.

Até 2010 prevê-se cerca de 1.000.000 activos qualificados.

Isto porque em Portugal para se passar de um país no mínimo indispensável de uma economia baseada em trabalho pouco qualificado e de baixos salários para uma economia assente em trabalho qualificado e de salários elevados, a única forma de compensar este baixo nível de escolaridade será investir fortemente em qualificação profissional.

No que se refere às Leis de Bases do Sistema Educativo existem um conjunto de modalidades que já referimos anteriormente mas que para o âmbito deste trabalho tratou-se apenas aquelas que se entende pelo ensino secundário.

Dentro deste também surgem várias oportunidades desde os CET's ao Programa das Novas Oportunidades, etc., mas o que interessa salientar é que existem diferentes modalidades de educação e formação aos jovens e adultos que permitem adquirir uma certificação escolar ou uma qualificação profissional, e o prosseguimento dos estudos ao nível pós-secundário ou ensino superior e deste modo contrariar a tendência em Portugal e passar para um país baseado em trabalho qualificado e abrir janelas de oportunidades às empresas, e neste caso à nossa editora *Alpha*.

Como podemos observar temos alguns factores a favor: as políticas governamentais que apoiam este sector e incentivam todos os *players* nesta área de negócio, temos os canais de distribuição que poderão ser os mesmos dos sectores de actuação, temos experiência no mercado (apesar de não ser no mesmo sector), temos solidez e prestígio na área e o fundamental um mercado em grande expansão, com esta tendência prática e sem grande aumento da concorrência por enquanto.

Pelo lado negativo, pudemos encontrar um mercado português tradicionalmente pouco receptivo à utilização do livro, um mercado com baixo índice de compra, de leitura e de escolaridade.

Mas consideramos que apesar de tudo o que foi analisado, podemos resumir que as oportunidades superam as ameaças. Sim, terá de se fazer algum investimento de capital inicial financeiro e conseqüentemente humano, mas a ausência da especialização das editoras concorrentes dão um bom presságio que o crescimento neste segmento pode ser favorável e se deve estabelecer no *timing* certo. Pressupõe-se assim que pode e deve existir uma diferenciação de produto, que se adequa a este mercado menos académico e mais prático do que o habitual desta empresa. Há que aproveitar a diferença para criar o espaço que se procura.

Após as pesquisas, análises, conversas e entrevistas efectuadas constatou-se que os concorrentes directos têm um fraco investimento e que estrategicamente não apostam neste mercado.

A concorrência e a rivalidade em qualquer sector são quase garantidas, mais cedo ou mais tarde, no sentido em que existem determinados factores que exercem pressão o que intensifica o conflito entre empresas. Mas é salutar para o mercado em si.

Por norma, esta rivalidade envereda por guerras de preços, campanhas publicitárias muito idênticas e extensões de termos de garantias. Neste exemplo e neste caso particular a nossa aposta vai para o produto em si e para a comunicação, que pensamos serem as chaves fundamentais do marketing mix para o sucesso deste projecto. Este produto será fabricado nos mesmos moldes que os livros das outras áreas técnicas, nomeadamente em Portugal, Espanha, México, Singapura, entre outras hipóteses. O importante será a relação qualidade preço e um índice muito elevado de atributo final.

Encontramos no *design* um valor acrescido deste produto que se pretende simplista, moderno, tendo na sua composição poucos elementos, um *look clean* e minimalista que permita a fácil compreensão das matérias leccionadas. Pretende-se assim salientar a qualidade e prestígio da marca e mostrar que é um produto que conduz ao sucesso.

Os livros devem ter um colorido atractivo, mas em simultânea uma faceta de cariz quase universitário que transmite a ideia de sucesso profissional.

Na comunicação, é essencial obter um reconhecimento deste produto ligado a esta marca (que não é reconhecida como tal). Assim, deve-se apresentar a empresa e o seu produto ao mercado-alvo que poderá não a reconhecer. Pretende-se atingir uma cobertura nacional, realizando apresentações do produto pela equipa de promoção da editora junto dos docentes da área, bem como a disponibilização de exemplares de avaliação e as matérias complementares de apoio ao docente que normalmente são de muito agrado aos professores uma vez que facilitam a sua actividade de docência.

Assim, concluímos que com as estratégias que estabelecemos para o produto e para a comunicação do mesmo, obtemos a receita ideal e positiva para entrar nesta área de actuação.

Obviamente, que posteriormente se poderão e deverão fazer outros estudos e análises que além de complementarem estes, poderão facilitar e ajudar a implementar as medidas necessárias e de certa forma correctas para estas áreas de investimento.

Para terminar esta conclusão, queremos apenas salientar o quanto este projecto foi enriquecedor a todos os níveis.

A nível académico, uma vez que nos proporcionou um contacto teórico-prático com as matérias leccionadas ao longo dos semestres deste mestrado, e o facto de ter podido unir e conciliar as áreas fundamentais da vida de qualquer pessoa, a parte da formação pessoal com a vida profissional.

A nível pessoal deparamo-nos com alguns dificuldades é claro e natural, uma vez que este trabalho necessitou de bastante tempo e dedicação o que por vezes é difícil de conciliar com a vida familiar e também profissional mas que no final compensou bastante pela proximidade e contacto directo que tivemos com este projecto e com a mais-valia que foi iniciar e terminar um projecto que pode ser útil na realidade da vida de uma empresa.

8. Bibliografia

AAKER, David A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*: The Free Press.

AAKER, David A. (1996) *Building Strong Brands*: The Free Press.

AAKER, David A. (2002) *Strategic Market Management*: Prentice- Hall.

ANTÃO, M. (2003) *Estratégia Empresarial – Conceitos, Processos e Modelos de Análise e Decisão*: Lusíada Editora.

ANTÓNIO, N.S. (2003) *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*: Sílabo.

BAPTISTA, Cristina (2001) *A Model for Analysis of Buyer-Seller Relationships*, Doctoral Thesis, Lulea University of Technology.

BELCH, G. & BELCH, M. (2008) *Advertising & Promotion*: McGraw-Hill.

BOLTON, Ruth N. (1998) “Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider : The Role of Satisfaction” *Marketing Science Journal* Homepage at the University of Florida: 17-1.

CRAVENS, J. (2007) *Strategic Marketing*, McGraw-Hill

CROSBY, Leon B., DeVITO, Raffaele, PEARSON, J. Michael (2003) “Manage Your Customers’ Perception of Quality” *Review of Business*, Winter 2003, 24(1) :18- 24.

DAVID, F. R. (2001) *Strategic Management, Concepts & Cases*, Prentice Hall.

DIAS, A.L. (2002) *Casos Empresariais – Campeões Escondidos em Portugal*, Lidel.

FREIRE, A. (2002) *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo.

GAVETTI, G., RIVKIN, J.”How Strategists really think” *Harvard Business Review*, April, 2005: 54-63.

GIBBONS, P., O’CONNOR, T. “Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs” *Journal of Small Business Management*, 2005, Vol. 43:170-186.

GRONHAUG, Kjell, TRAPP, Paul S. (1989) “Perceived Social Class Appeals of Branded Goods and Services” *The Journal of Consumer Marketing* Winter 1989, 6 (1) :13-18.

GRÖNROOS, Christian (1997) “From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing” *MCB University Press*, 1997:322-339.

- GRÖNROOS, Christian (2004) "The Relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value" *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2004, 19 (2):99-113.
- GULATI, Ranjay, OLDROYD, James B. (2005) "The quest for customer focus" *Harvard Business Review*, April 2005: 92-101.
- HAMEL, G. & Prahalad, C.K. (1996) "Competing for the Future" *Harvard Business School Press*, August 2000:11-26.
- HAWKINS, Del I. (1998) *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, McGraw-Hill.
- ISMAIL, Hishamudi and KHATIBI, Ali. (2004) "Study of the Relationship between Perception of Value and Price and Customer Satisfaction: The Case of Malaysian Telecommunications Industry" *Journal of American Academy of Business*, Mar 2004, 4(1):309-313.
- JOHNSON, G. & Scholes, K. (1997) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall.
- JULANDER, Claes-Robert and SODERLAND, Magnus (2003) "Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty" *Stockholm School of Economics Working Paper Series in Business Administration*, 1.
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000) *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill.
- LENDREVI, J., et al. (2004) *Mercator*, Publicações D. Quixote.
- LEVY, Michael & Barton, Weitz A., (2007) *Retailing Management*, McGraw-Hill.
- MILES, M. B. & Huberman, M.A. (1994) *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, Inc.
- MONTGOMERY, C. & Porter, M. (1998) *Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva*, Harvard Business Review Book, Campus.
- MOWEN, John C. (1988) "Beyond Consumer Decision Making" *The Journal of Consumer Marketing*, Winter 1988; 5, 1:15-25.
- NORMANN, R. & Ramirez, R. (1994) *Designing Interactive Strategy; From Value chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons Ltd
- OLSEN, Line L. and JOHNSON, Michael D. (2003) "Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations" *Journal of Service Research*, Feb 2003, 5(3):184-195.

- PORTER, Michael E. (1979) "How competitive force shape strategy", *Harvard Business Review*, March 1979: 137-145.
- PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.
- PORTER, M. & Monitor Co. (1994) *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Monitor Company, Cedintec.
- PULLIG, Chris, NETEMEYER, Richard G. and BISWAS, Abhijit (2006) "Attitude Basis, Certainty and Challenge Alignment: A Case of negative brand publicity" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, Nº. 4: 528-542.
- KERIN, Roger (2006), *Marketing*, McGraw-Hill.
- KOTLER, P. (2000) *Marketing Management- Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (2000) *Administração de marketing*, Prentice-Hall.
- REYNOLDS, P. D. (1997) *A Primer in Theory Construction*, Macmillan Publishing Co.
- SLYWOTZKY, A., DRZIK, J., (2005)"Countering the biggest risk of all" *Harvard Business Review*, April, 2005:78-88.
- SHETH, Jagdish N., (1973) "A model of industrial buyer behaviour" *Journal of Marketing*, Oct 1973:50-56.
- SHUGAN, Steven M. (2002) "Marketing Science, Models, Monopoly Models, and Why We Need Them" *Marketing Science*, Summer 2002, 21(3):223-228.
- SHUGAN, Steven M. (2003) "Defining Interesting Research Problems" *Marketing Science*, Winter 2003, 22(1):1-15.
- TEIXEIRA, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, McGraw-Hill.
- YIN, R. K. (1994) *Case Study Research. Design and methods* Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- WEBSTER, Frederick E. (1992) "The Changing Role of Marketing in the Corporation" *Journal of Marketing*, Oct 1992:1-17.
- ZHOU K., YIM, C. , TSE, D."The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations" *Journal of Marketing*, Vol. 69, April 2005: 42-60.

Outras Fontes de Informação:

Banco de Portugal

Instituto Nacional de Estatística

Ministério do Trabalho

Ministério da Educação

Ministério das Finanças