

**Catarina Brandão Sousa Lopes**

**ISAG – EUROPEAN BUSINESS SCHOOL - PLANO DE  
MARKETING INTERNACIONAL**

Trabalho de projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção  
Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca

Coorientadora: Professora Doutora Elvira Pacheco Vieira

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, 20 DE DEZEMBRO 2020**

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Catarina Brandão Sousa Lopes abaixo assinada, aluna do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 171240011, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 20 de dezembro de 2020

Catarina Brandão Sousa Lopes

---

## AGRADECIMENTOS

Várias foram as pessoas que contribuíram de diversas formas para a elaboração deste trabalho.

No entanto, gostava de agradecer de uma forma especial á entidade instituidora do ISAG, na pessoa do Sr. Luís Costa e do Sr. Vítor Costa, pela oportunidade de crescimento profissional e valorização pessoal.

À Professora Elvira Vieira, por ter sido desde o início da minha carreira uma mentora e amiga. Agradeço todo o apoio e orientação assim como as oportunidades de crescimento diário.

À Professora Sofia Gomes, obrigada por todo o carinho e orientação.

Ao Professor Manuel Fonseca, agradeço todo o profissionalismo, orientação, paciência e por ter sempre uma palavra de incentivo.

Ao meu pai, por ter sempre apoiado os meus sonhos e possibilitado a concretização dos mesmos. Pelo seu amor e, por estar sempre presente, com uma palavra de carinho e incentivo. Sem ele, nada disto seria possível.

Ao meu irmão, pelo amor e apoio incondicional.

Ao Bruno, pelo seu amor, companheirismo, generosidade e apoio incondicional.

Obrigada.

## RESUMO

Este trabalho de projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing internacional para a empresa ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, também denominada de ISAG – European Business School, que atua no setor dos serviços na área da educação, desde 1979.

As Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam várias alterações do seu meio envolvente, das quais se destacam a diminuição do número de candidatos, o aumento do número de IES concorrentes, as restrições financeiras, a desadaptação entre a oferta e a procura, razões que tornam imperativo a presença no cenário internacional e o reconhecimento como uma instituição de qualidade e referência entre os estudantes internacionais.

Neste cenário competitivo o marketing possibilita às IES destacar as qualificações e características distintivas que lhes permitam vingar e almejar uma posição de liderança face aos seus concorrentes.

O plano de marketing internacional visa por isso a melhoria da qualidade dos serviços, no sentido de alcançar os objetivos delineados para a área da internacionalização.

Para a concretização deste objetivo, foi realizada uma entrevista semiestruturada aos três órgãos de gestão do ISAG (Conselho de Direção, Conselho Técnico Científico e o Conselho Pedagógico), tendo sido posteriormente elaborado o plano de marketing internacional.

Desta forma, foi redigido um plano que, para além de fazer uma contextualização da organização, apresenta também propostas de ações e estratégias que visam o crescimento e o aumento do nível de internacionalização da instituição, sendo que para tal é necessário existir alguma redefinição dos objetivos e procedimentos, atualmente em vigor.

Palavras-Chave: Marketing internacional; Plano de Marketing; Internacionalização; Ensino Superior

## ABSTRACT

This project work aims to develop an international marketing plan for the company ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão, also called ISAG - European Business School, which operates in the education services sector since 1979.

Higher Education Institutions (HEIs) are facing several changes in their environment of which stand out the decrease in the number of candidates, the increase in the number of competing HEIs, financial restrictions, the mismatch between supply and demand, making it imperative to have a presence on the international scene and be recognized as a quality institution and reference among international students.

In this competitive scenario Marketing enables HEIs to highlight qualifications and distinctive characteristics that allow them to succeed and crave a leading position in relation to their competitors.

The international marketing plan therefore aims to improve the quality of services in order to achieve the objectives outlined for the area of internationalisation.

To achieve this goal, a semi-structured interview was held with the three ISAG management bodies (Board of Directors, Technical Scientific Council and Pedagogical Council), and the international marketing plan was subsequently prepared.

In this way, a plan was written that not only contextualizes the organization, but also presents proposals for actions and strategies aimed at growth and increasing the institution's level of internationalization.

Keywords: International Marketing, Marketing Plan, Internationalization, Higher Education

# ÍNDICE

RESUMO	4
i. LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
ii. ÍNDICE DE FIGURAS	10
iii. ÍNDICE DE TABELAS	12
iv. ÍNDICE DE GRÁFICOS	13
v. ÍNDICE DE APÊNDICES	14
1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	15
2. CONTEXTO DE APLICAÇÃO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	17
3. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	19
3.1 Conceito de Marketing	19
3.2 Marketing de Serviços	20
3.3 Marketing Internacional	21
3.4 Plano de Marketing	22
3.4.1 Público/cliente das IES	25
3.4.2 Satisfação e Lealdade	26
3.4.3 Fatores de atração	26
3.4.4 Processo de escolha da uma IES	27
3.4.5 Benefícios do marketing nas IES	27
3.4.6 Obstáculos à aplicação do marketing nas IES	28
3.5 Os 7 P's do Marketing-mix	29
3.5.1 Produto	29
3.5.2 Distribuição	30
3.5.3 Preço	30
3.5.4 Comunicação	30
3.5.5 Processos	31
3.5.6 Pessoas	32
3.5.7 Evidências físicas	32

4. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
4.1 Produtos	34
4.2 Missão, Visão e Valores	37
4.3 Diagnóstico e Objetivo	39
5. METODOLOGIA PROPOSTA	40
5.1 Caracterização da amostra	42
5.2 Análise das entrevistas	43
5.2.1 Análise envolvente	43
5.2.2 Imagem do ISAG	49
5.2.3 Concorrência	51
5.2.4 Captação de estudantes internacionais	54
5.2.5 Parcerias	56
5.2.6 Internacionalização do Ensino Superior	57
5.2.7 Mercados	66
5.2.8 Potenciais estudantes	68
5.2.9 Objetivos estratégicos	73
5.2.10. Análise do mercado internacional	75
5.2.11. Divulgação da marca ISAG	77
6. CRONOGRAMA E DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES	81
6.1 Análise da envolvente contextual	81
6.1.1 Ambiente político-legal	81
6.1.2 Ambiente Económico	81
6.1.3 Ambiente Sociocultural	82
6.1.4 Ambiente Tecnológico	83
6.2 Análise da envolvente transacional	83
6.2.1 Análise do mercado	83
6.2.2 Análise concorrencial	89
6.2.3 Análise interna	96
6.2.3.1 Recursos Humanos	96
6.2.3.2 Recursos financeiros	97
6.2.3.3 Recursos de informação	97

6.2.3.4 Recursos de produto	98
6.2.3.5 Recursos de preço	98
6.2.3.6 Recursos de local	98
6.2.3.7 Recursos de comunicação	99
6.2.3.8 Recursos de evidências físicas	99
6.3 Análise SWOT	100
6.4 Objetivos e Estratégias	103
6.5 Segmentação, Targeting e Posicionamento	103
6.6 Vantagens competitivas	105
6.7 Políticas de marketing-mix	106
6.7.1 Política de produto	106
6.7.2 Política de preço	106
6.7.3 Política de comunicação	107
6.7.4 Política de pessoas	107
6.7.5 Política de evidências físicas	108
6.7.6 Política de processos	108
6.7.7 Política de distribuição	108
6.8 Planeamento e Implementação	109
vi. Conclusão	113
vii. Limitações e Investigações Futuras	114
viii. Netgrafia	119
APÊNDICE 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA	122

## I. LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

AMA - American Marketing Association

CO – Career Office

CP – Conselho Pedagógico

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

CTC- Conselho Técnico-Científico

DGES – Direção Geral do Ensino Superior

ECTS – *European Credit Transfer System*

EEES – Espaço Europeu de Ensino Superior

FE – Formação Executiva

GCM – Gabinete de Comunicação e Marketing

GRI – Gabinete de Relações Internacionais

GQ – Gabinete da Qualidade

IES – Instituição de Ensino Superior

MOOC's – Massive Open Online Courses

MCTES – Ministério da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior

ONG's – Organizações Não-Governamentais

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

RH – Recursos Humanos

SEC – Secretaria de Estado das Comunidades

SIGQ - Sistema Integrado de Gestão de Qualidade

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*

## II. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de criação do valor do marketing.....	28
Figura 2 - Envoltente interna e externa: Pontos fortes.....	44
Figura 3 - Envoltente interna e externa: Pontos fracos .....	46
Figura 4 - Envoltente interna e externa: Oportunidades .....	47
Figura 5 - Envoltente interna e externa: Ameaças.....	49
Figura 6 - Imagem do ISAG .....	50
Figura 7 - Concorrentes nacionais .....	52
Figura 8 - Imagem que a concorrência tem do ISAG.....	53
Figura 9 - Medidas preventivas para a instituição se diferenciar da concorrência .....	54
Figura 10 - Maiores dificuldades em captar estudantes internacionais.....	56
Figura 11 - Potenciais parceiros do ISAG .....	57
Figura 12 - Significado de internacionalização do ISAG.....	58
Figura 13 - Internacionalização no conceito de missão do ISAG.....	60
Figura 14 - Competências de um colaborador .....	62
Figura 15 - Eficiência do processo atual de candidatura e matrícula do estudante internacional .....	63
Figura 16 - Estratégia em termos de taxas escolares.....	65
Figura 17 - Elementos diferenciadores na oferta formativa .....	67
Figura 18 - Mercados estratégicos internacionais a serem explorados pelo ISAG .....	68
Figura 19 - Potenciais estudantes internacionais do ISAG .....	70
Figura 20 - Escolha pelo ISAG em detrimento de outras instituições de ensino superior nacionais.....	71
Figura 21 - Fatores condicionantes do sucesso académico dos estudantes internacionais .....	72
Figura 22 - Mais valias para os estudantes internacionais frequentarem o ISAG .....	74
Figura 23 - Principais objetivos estratégicos do ISAG .....	75

Figura 24 - Análise do mercado internacional ..... 76

Figura 25 - Divulgação da marca ISAG nos mercados internacionais ..... 78

Figura 26 - Principais ações que o ISAG devia encetar para alcançar os objetivos ..... 79

### III. ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - IES com o maior contingente de estudantes internacionais .....	87
Tabela 2 - Estudantes internacionais no ensino superior português por áreas geográficas de origem.....	87
Tabela 3 - Análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes do ISAG .....	90
Tabela 4 - Valor da propina nas licenciaturas praticada pelos concorrentes identificados (em €: euros) .....	93
Tabela 5 - Valor da propina nos mestrados praticada pelos concorrentes identificados (em €: euros).....	93
Tabela 6 - Número de seguidores em cada rede social dos principais concorrentes do ISAG .....	94
Tabela 7 - Plano de operações .....	109

#### IV. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de estudantes internacionais.....86

## v. ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião da Entrevista

## 1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

No âmbito da unidade curricular Trabalho de Projeto, do mestrado em Direção Comercial e Marketing, com vista à obtenção do grau de mestre em Direção Comercial e Marketing, ambicionamos estruturar um plano de marketing internacional para a instituição ISAG – European Business School.

O ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, também designado de ISAG - European Business School é uma instituição de ensino superior politécnico particular, reconhecido oficialmente pelo Decreto-Lei nº 375/87, de 11 de dezembro de 1979, e que conta com 40 anos de existência, tendo sido pioneira na Licenciatura em Gestão de Empresas e na Licenciatura em Turismo no Norte de Portugal (ISAG, 2020). Atualmente cerca de mil estudantes frequentam a instituição.

No âmbito do plano estratégico 2014–2017, passou a posicionar-se como uma European Business School com o objetivo de se assumir no mercado europeu como uma Business School de referência e como uma das mais prestigiadas e inovadoras do país. A elaboração de um plano de marketing internacional para o ISAG – European Business School, servirá como um instrumento norteador para alcançar esta posição.

A marca ISAG é atualmente uma marca bem posicionada no ensino superior português e, nos últimos 2 anos, tem realizado um grande investimento no que respeita ao marketing e comunicação.

Existe uma preocupação crescente entre as instituições de ensino superior em consolidar as suas estratégias de internacionalização, de modo a destacarem-se no cenário internacional.

Esta preocupação pela internacionalização sempre existiu desde o início da sua construção, mas passava sobretudo por estabelecer e manter relações com instituições de referência, tendo sofrido uma reformulação depois da implementação do processo de Bolonha e da implementação dos ECTS, contribuindo para a criação do Espaço Europeu do Ensino Superior. Atualmente, é um dos principais esforços das instituições e dos órgãos governativos, dada a diminuição da taxa de natalidade em Portugal, nos últimos 5 anos, assim como a crescente deslocação dos estudantes para as áreas centrais do país, tais como, Porto e Lisboa. Desta forma, existe um conjunto de iniciativas promovidas pela DGES e a SEC no sentido de incentivar, por

exemplo, os lusodescendentes residentes no estrangeiro a regressarem a Portugal e ingressarem no ensino superior português.

A internacionalização assume hoje um importante objetivo estratégico para qualquer instituição de ensino superior. O ISAG reconhece a importância deste objetivo, o qual exige uma capacitação da sua presença e intervenção em cenários internacionais estratégicos. A participação em redes universitárias de conhecimento e a participação em certames e feiras internacionais assumem, hoje em dia, uma relevância especial na internacionalização do ensino superior, sendo esta uma questão de extrema importância no mundo atual e na sociedade em geral.

O termo internacionalização pode ser encontrado em diversas áreas e possui diferentes conceitos. Proctor & Rumbley (2018), defendem que a internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) destina-se a proporcionar uma experiência educacional num ambiente global, através da definição de um conjunto de atividades.

O autor afirma que tem como potencial a execução de um papel ativo na construção da identidade local e no desenvolvimento socioeconómico de um país.

Ao longo da sua investigação Toprak (2019), enuncia que a internacionalização do ensino superior é de extrema importância para a inovação disruptiva da educação, uma vez que transmite aos estudantes e aos professores, novas formas de pensar e de se comportar, exigindo uma qualidade de ensino diferente daquela que é ministrada normalmente em Portugal, uma vez que os estudantes estrangeiros provêm de contextos culturais diferentes entre si, fator esse que deve ser tido em consideração aquando da integração dos mesmos no ensino superior.

## 2. CONTEXTO DE APLICAÇÃO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Como objetivo geral da investigação, pretendemos apresentar um conjunto de propostas e estratégias que visem implementar o conceito de marketing internacional na instituição, tendo como objetivo primário a captação de estudantes internacionais, o crescimento e o aumento da notoriedade da instituição no cenário internacional. Com a criação de um plano de marketing internacional, ambiciona-se contribuir para os objetivos vertidos no novo Plano Estratégico 2020 – 2024.

No futuro, o ISAG necessitará de assegurar a globalização da sua instituição, designadamente da sua comunicação, do seu corpo docente e da sua oferta curricular, que necessitará de ser reformulada de forma a ser tanto multicultural como multidisciplinar, contribuindo para a qualificação de estudantes globalmente conscientes e responsáveis.

Apesar destes desafios serem comuns às *business schools* de todo o mundo, existem muitas preocupações no que respeita à Europa, devido à diminuição dos incentivos para o ensino superior. Existe uma grande discrepância dos recursos disponíveis para as IES em comparação, por exemplo, com as IES dos Estados Unidos da América (EUA), sendo este um fator de preocupação.

O processo de Bolonha foi uma ferramenta fundamental para promover e facilitar a mobilidade de estudantes, harmonizando os graus académicos e assegurando os *standards* de qualidade europeus.

O Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES) foi o primeiro passo concreto a nível europeu, com o objetivo de encorajar os estudantes a viajar para o estrangeiro de forma a completar o seu ciclo de estudos no ensino superior, o que veio contribuir para o aumento da competição entre as universidades e uma maior transparência do sistema de ensino.

A crescente competitividade no mercado de trabalho exige que os estudantes recém-graduados sejam detentores de capacidades diferenciadoras, onde a experiência internacional assume uma elevada importância, devido à fluência em línguas estrangeiras.

Para o cumprimento do nosso objetivo, realizamos um diagnóstico empresarial, com recurso à análise SWOT e ao conceito de marketing-mix.

Ao longo deste estudo serão abordados os conceitos de marketing e de marketing internacional, com vista à estruturação de um plano de marketing internacional para o ISAG, com recurso á análise da instituição.

Este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, iniciando-se pela identificação e contextualização do problema organizacional, dos seus objetivos de investigação e descrição da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é realizada uma revisão da literatura, nomeadamente dos conceitos de marketing, marketing de serviços, marketing internacional e do plano de marketing.

O diagnóstico da instituição, nomeadamente os seus produtos, missão, visão e valores podem ser encontrados no terceiro capítulo, assim como o contexto organizacional e os seus objetivos específicos.

No quarto capítulo abordamos o modelo e metodologia da investigação, no que respeita à definição da amostra, aos procedimentos e à análise de resultados.

O quinto capítulo destina-se ao desenvolvimento do plano de marketing internacional, onde realizamos uma auditoria ao plano de marketing, em primeiro lugar pela análise envolvente contextual e pela análise PEST. De seguida, analisamos a envolvente transacional, ou seja, a empresa, os clientes, os fornecedores e os concorrentes, assim como as cinco forças de porter, ou seja, a ameaça de produtos substitutos, a ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes, dos fornecedores e a rivalidade dos concorrentes. Terminamos com a realização de uma análise SWOT da instituição.

São também elencados os objetivos e estratégias do plano de marketing assim como as políticas de marketing-mix a adotar. Finalizamos com a proposta de planeamento e implementação do plano de marketing.

No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões do trabalho e, por último, no sétimo capítulo são discutidas as limitações e recomendações para investigações futuras.

### 3. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

#### 3.1 Conceito de Marketing

O conceito de marketing, foi definido pela American Marketing Association em 2017, como a atividade capaz de gerar valor tanto para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

A geração de valor com recurso ao marketing deve estar associada à consciência dos diferentes públicos e do custo-benefício para a empresa.

O Marketing é definido como a gestão de trocas entre os consumidores e os vendedores. O principal objetivo é aumentar a probabilidade de trocas comerciais que ocorrem aumentando o valor da troca para ambas as partes, como indica (Loos & Padge, 2019)

Existem três vertentes associadas ao conceito de marketing:

- Marketing de massas: disponibiliza aos consumidores o mesmo produto, aos mesmos preços, com a mesma distribuição e comunicação.
- Marketing segmentado: identifica grupos semelhantes e que apresentam as mesmas necessidades e os grupos diferentes cujas necessidades são invariavelmente diferentes e adapta o seu produto, preço, comunicação e distribuição a estes grupos.
- Marketing individual: é o último nível de segmentação, pois leva-nos ao segmento de um cliente, com necessidades, preferências e exigências próprias. É muito utilizado no marketing B2B, uma vez que cada cliente representa uma parte significativa da faturação da empresa.

Deepak e Jeyakumar (2019), defendem que o marketing é uma estratégia que as empresas implementam com o fim de satisfazer as necessidades dos consumidores, aumentar o número de vendas, maximizar o lucro e superar a sua concorrência.

O conceito de marketing tem evoluído ao longo do tempo. O marketing 1.0 era centrado no produto, conseqüente da era industrial, pretendia vender os produtos produzidos pelas fábricas a um preço acessível às pessoas. O produto era standardizado o que permitia às empresas vender o produto a um preço acessível para todos os consumidores.

O marketing 2.0 é orientado para o consumidor, ambicionando satisfazer as necessidades dos mesmos. As empresas começaram a construir a sua imagem de

marca e a procurar criar conexões emocionais com os clientes. Por sua vez, o marketing 3.0 é cooperativo, cultural, espiritual e orientado para o valor, procurando, á semelhança do marketing 2.0, satisfazer as necessidades dos clientes.

Por último, Kotler *et al.* (2019) afirma que o marketing 4.0, dá um passo á frente tornando a necessidade de auto-realização uma prioridade. Com a emergência das novas tecnologias de informação, os clientes têm um acesso mais facilitado aos produtos e serviços ao mesmo tempo que comunicam com as pessoas que têm necessidades diferentes.

### **3.2 Marketing de Serviços**

Kotler & Keller (2019) definem serviço como um ato intangível entre a interação de duas partes e que não resulta na propriedade de nada, podendo ser relacionada a um produto.

Segundo Ferreira *et al.* (2008), serviço é uma atividade que visa a satisfação das necessidades e desejos.

Para Lovelock & Wirtz (2016), é possível identificar quatro características que permitem diferenciar os serviços:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser identificados antes da compra;
- Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, devendo o consumidor estar presente em todo o processo;
- Heterogeneidade: os serviços são altamente variáveis, estando dependentes de quem os executa, quando, onde e como;
- Perecibilidade: os serviços não podem ser utilizados numa data posterior à previamente definida.

Nguyen *et al.* (2019) referem que no que respeita à educação e á intangibilidade do serviço, os estudantes devem estar conscientes que a instituição que lhes vais fornecer o serviço é qualificada para dar resposta às suas necessidades, é competente e possui todas as capacidades para ministrar uma aprendizagem eficiente e eficaz.

Quanto á inseparabilidade esta está relacionada com a sala de aula onde se estabelece uma relação de troca entre o professor e o aluno. A heterogeneidade diz respeito às diferenças sentidas pelos estudantes, ou seja, a matéria lecionada pelo professor não será compreendida da mesma forma por todos. Por último, a

percebibilidade refere-se ao processo de ensino e ao processo de aprendizagem, sendo necessária a presença de quem aprende e de quem ensina.

Posteriormente, Kotler & Lee (2019) salientam que, dada a especificidade dos serviços, é necessário acrescentar evidências físicas de forma a reduzir o sentimento de incerteza no consumidor.

Nos contactos diretos com o cliente, este estará a formar uma perceção de valor do serviço, sendo por isso necessário melhorar as competencias dos colaboradores e desenvolver mecanismos de forma a avaliar a satisfação do cliente face ao produto e serviço e definir estratégias em relação á sua procura e oferta.

De acordo com os autores Kotler & Lee (2019), a organização deve desenvolver estratégias de marketing-mix, sendo estas um conjunto de variáveis controláveis que a organização utiliza de forma a atingir os seus objetivos no seu mercado-alvo.

Gabbott & Hogg (2014) indicam três variáveis que foram introduzidas no marketing de serviços:

- Pessoas: estão envolvidas nas vendas, executam o serviço e interagem com os clientes;
- Processos: conjunto de procedimentos com base nos quais a distribuição está organizada;
- Evidências físicas: o ambiente em que o serviço é fornecido e os bens que possibilitam a execução e comunicação do serviço.

### **3.3 Marketing Internacional**

O marketing internacional é a aplicação dos princípios de marketing em mais do que um país, por empresas no estrangeiro ou através de fronteiras nacionais. O marketing internacional baseia-se numa extensão da estratégia de marketing local de uma empresa, sendo dada especial atenção à segmentação e às decisões de marketing a nível internacional.

Segundo a American Marketing Association (AMA), o marketing internacional é um processo multinacional de planeamento e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais.

O marketing internacional pode ser definido como o desempenho de atividades comerciais concebidas para planejar, fixar o preço, promover e dirigir o fluxo de uma empresa de bens e serviços aos consumidores em mais do que uma nação com o objetivo de obter lucro, como indica (Cateora *et al.*, 2020)

De acordo com Brady (2014), desenvolver uma estratégia de marketing internacional eficaz envolve e requer conhecimento sobre como aplicar determinadas ferramentas de gestão às situações que se relacionam com o marketing.

Desta forma, os consumidores em todas as partes têm acesso a produtos para além daqueles que são oferecidos nos seus países e culturas. Este acesso, definido pela globalização, pode resultar em diferentes comportamentos de compra, incluindo aqueles influenciados pelo seu país de origem, como defende (Pegan *et al.*, 2020).

### **3.4 Plano de Marketing**

As instituições de Ensino Superior, tanto públicas como privadas, são entidades complexas.

Com a proliferação das Instituições de Ensino Superior é fundamental que as *business schools* empreguem as estratégias e os recursos certos que lhes irão permitir alcançar os seus objetivos ambiciosos, enquanto se mantêm competitivos e envolvidos no mercado global da *business education*.

Como objetivo geral da investigação pretende-se a estruturação de um plano de marketing internacional para a empresa ISAG – European Business School, onde serão apresentadas propostas de estratégias e ações conducentes à entrada nos mercados internacionais com o objetivo de captação de alunos internacionais em regime *full-time*. Adicionalmente poderão ser dadas sugestões de otimização de processos internos, bem como de aumento/consolidação da satisfação dos clientes.

O Plano de Marketing é um documento formal estruturado, no qual se encontram elencados os objetivos de marketing organizacionais, as estratégias para os alcançar, e o orçamento das atividades que envolvem a gestão de marketing (produto, preço, distribuição e promoção), de acordo com (Kotler *et al.*, 2017).

A estratégia da empresa deve estruturar-se num programa de ação que especifique os objetivos e os meios a implementar com vista a alcançar os objetivos definidos.

Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e especificar o modo como serão alcançadas em mercados identificados como estratégicos para a empresa.

A estruturação de um plano de marketing internacional, é crucial para a internacionalização de uma empresa, uma vez que vai definir a estratégia, o modelo de entrada num novo mercado e indicar as ferramentas adequadas ao ambiente macro e micro externo, com vista a alcançar os objetivos de marketing.

Desde o início da definição do mercado-alvo até à aplicação e implementação do marketing-mix na instituição, é necessário desenvolver, analisar, agir e controlar todas as etapas do processo de marketing, devendo-se assegurar a consonância entre as ações planeadas e as implementadas, corrigindo ou ajustando qualquer derivação em relação ao que havia sido previamente definido.

Uma instituição pode optar por dois modelos de internacionalização, sendo estes a adaptação ou a standardização. O primeiro consiste em adaptar a estratégia de marketing ao ambiente de cada novo mercado, sendo que o segundo modelo compreende o desenvolvimento dos elementos de entrada em cada mercado, indiferentemente do país que se pretende abranger.

Do ponto de vista da otimização de recursos seria mais correto adotar a segunda via. No entanto, uma vez que o ISAG se pauta pelo rigor e pela capacidade de criar produtos adaptados às necessidades do consumidor, acreditamos que a primeira via seja a mais indicada com vista a manter o posicionamento da instituição no mercado nacional e internacional.

O segundo modelo pode trazer um conjunto de vantagens para a empresa, uma vez que cria as condições necessárias para se posicionar num patamar superior no que respeita aos seus concorrentes, ao mesmo tempo que engloba menores custos de marketing.

Deve-se, no entanto, analisar sempre os aspetos políticos, económicos e culturais do país de interesse, antes de se tomar a decisão de internacionalização.

Kotler & Keller (2019) indicam que o plano de marketing internacional deverá ser estruturado da seguinte forma:

- 1) Resumo executivo: o plano deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações, de forma a compreender a direção do mesmo. O sumário deve delinear o restante do plano com os detalhes operacionais;
- 2) Análise da situação: análise das vendas, lucros, mercado, concorrentes e análise SWOT;
- 3) Estratégia de marketing: definição da missão, objetivos, necessidades do consumidor. Deve também estabelecer o posicionamento competitivo da instituição, que posteriormente orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Estes devem ser estabelecidos com informações prestados pelas outras áreas organizacionais. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *branding* e de público-alvo;
- 4) Projeções financeiras: previsão de resultados, de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio;
- 5) Monitorização: uma monitorização interna e externa é necessária para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações.

As universidades portuguesas devem procurar tornar-se uma referência no processo de afirmação do ensino superior português a nível internacional. Para isso, é fundamental o crescimento nos rankings internacionais, que desempenham um importante papel de credibilização da estratégia de internacionalização das universidades, uma vez que se regem por critérios como a qualidade do ensino, a reputação académica, a produção científica, a reputação entre empregadores e a proporção de estudantes internacionais.

A atração de estudantes estrangeiros assume uma importância elevada na gestão das IES, uma vez que existe uma procura elevada por estudantes oriundos dos PALOP e da CPLP. Por outro lado, as boas experiências dos estudantes Erasmus funcionam como fatores de atratividade e promoção do ensino superior português nos seus países de origem e que nos permite continuar a trabalhar no desenvolvimento do nosso sistema de ensino.

O programa Erasmus+ é o programa no quadro da integração europeia com mais sucesso desde a sua criação. Este programa, permite aos estudantes solidificar a sua cidadania europeia e estar em contacto com outras culturas, e com sistemas de ensino muito diferentes do nosso. O lançamento do programa Erasmus+ pós 2020

perspetiva o aumento da mobilidade de estudantes na Europa, tanto por modalidades físicas como virtuais.

Além disso, uma maior participação no programa do quadro europeu de investigação científica reforçará a integração do ISAG no mapa de centros de excelência da União Europeia.

### 3.4.1 Público/cliente das IES

Como refere Adam (2016), para uma eficaz aplicação do marketing nas IES é necessário definir quem são os clientes potenciais, identificar as suas expectativas e necessidades do mercado-alvo e elaborar uma estratégia com vista à satisfação das mesmas, devendo os mesmos ser divididos em grupos e indivíduos, de forma a que a resposta às suas necessidades possa ser trabalhada da melhor forma.

Lopes & Baggi (2011), considera que uma instituição que tem conhecimento sobre os seus clientes está em vantagem competitiva no mercado em que concorre.

Enquanto público das IES podemos considerar o público-geral, os potenciais estudantes, administração e funcionários, órgãos administrativos, fornecedores, ex-alunos, comunidade local, *media*, alunos matriculados, pais dos alunos, corpo docente, comunidade empresarial e fundações.

Enquanto clientes das IES podemos considerar:

1. Alunos (decisor) – participam diretamente, escolhem e fazem uso do serviço. Os estudantes são percecionados como clientes, uma vez que vão usufruir do produto, ou seja, o curso em que estão matriculados. No entanto, podem também ser percecionados, como matéria-prima, uma vez que o cliente final será a empresa/ organização que os irá empregar.
2. Pais (influenciadores) – não são responsáveis pela decisão, no entanto, têm um papel preponderante no processo de decisão e na maioria dos casos pagam as propinas;
3. Docentes (prescritores) – avaliam as motivações dos estudantes e traçam um conjunto de possibilidades de escolha;
4. Empresas (clientes finais) – vão fazer uso do conhecimento adquirido pelos estudantes nas IES;

### 3.4.2 Satisfação e Lealdade

A universidade realiza o seu ensino, formação e investigação em contínua interação com o seu ambiente social, tendo de se adaptar às suas necessidades e mudanças e melhorar a qualidade dos seus serviços. A imagem de marca e o capital da marca de uma IES, é avaliado com base na sua relevância, reputação, personalidade, *performance* e relação com o cliente, como indicam Casanoves-Boix & Küster-Boluda (2017).

A satisfação para com a empresa potencia a lealdade do cliente para com a marca.

Para Rua & Melo (2015), a lealdade dos estudantes é influenciada pela qualidade percebida dos serviços prestados pela instituição, a confiança nos funcionários, o compromisso emocional, os objetivos do estudante, a integração académica e social, a inserção no mercado de trabalho, as atividades extracurriculares, as expectativas, entre outras.

### 3.4.3 Fatores de atração

O prestígio académico é um dos critérios que tem por base a escolha de uma IES.

Acredita-se que o reconhecimento pelo mercado de trabalho, pode ser decisivo na empregabilidade do estudante, (Silva, 2011).

A qualidade percebida é influenciada por atributos intrínsecos, estando estes relacionados com a natureza do produto e por atributos extrínsecos como o preço e a marca, de acordo com (Wilson *et al.*,2016).

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

- O valor funcional – as expectativas dos estudantes face à sua empregabilidade;
- O valor social – a possibilidade de escolha com base nos colegas que se encontram a frequentar a instituição;
- O valor emocional – depende da pessoa e dos seus gostos pessoais;
- O valor epistémico - inovações ao nível do plano curricular do curso;
- O valor condicional – fatores do foro académico.

#### 3.4.4 Processo de escolha da uma IES

A escolha por uma IES deve ter por base a duração do curso e o impacto que o mesmo terá no seu futuro, (Silva, 2011).

Os passos que um estudante percorre durante o processo de escolha de uma IES são a consciência da sua necessidade, a recolha de informação, análise das alternativas e a decisão, implementação da decisão e avaliação posterior à compra.

O panorama atual do Ensino Superior é preocupante, na medida em que a oferta é superior à procura, o número de candidatos nacionais é cada vez menor e os mais recentes dados sobre o desemprego indicam que o mercado nacional não absorve todos os diplomados das instituições.

Os governantes devem tomar medidas para combater a redução de estudantes e aumentar a atratividade das IES como forma de reter os atuais, evitando assim perdas de receita. A construção de uma marca forte associada ao Ensino Superior em Portugal, deve ser uma das soluções para o nosso problema atual.

Uma marca não é apenas um nome ou um logótipo, mas sim uma complexa junção de dimensões com funções variadas para os consumidores e os fornecedores.

#### 3.4.5 Benefícios do marketing nas IES

As IES devem definir a sua missão e desenvolver estratégias que lhes permita suportar os seus valores. Um planeamento de marketing sistemático e detalhado ajuda a promover a coesão interna dentro da instituição e a melhorar a satisfação interna e externa dos stakeholders (Miriam & Amey, 2020)

De acordo com os autores, antes da implementação do plano de marketing, é imperativa a construção de um modelo de éticas de marketing e que o mesmo se encontre alinhado com os valores da instituição, recordando o papel do estudante, dos docentes e dos colaboradores, ao mesmo tempo que contribui para uma abordagem equilibrada nos esforços de marketing.

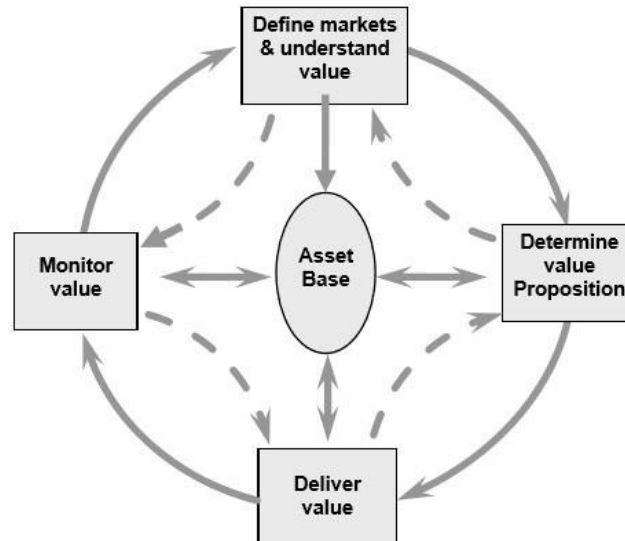
Ou seja, o Marketing gere e coordena o processo de decisão relacionado com o desenvolvimento de programas, preço, comunicação e distribuição (marketing- mix), a correta identificação de necessidades e exigências dos seus públicos.

### 3.4.6 Obstáculos à aplicação do marketing nas IES

Segundo Kotler *et al.* (2017), vários são os obstáculos que se podem identificar aquando da aplicação do marketing nas IES, sendo eles:

- resistência organizada: na maioria dos conselhos predominantes nas IES (pedagógico, coordenadores, etc) estes sentem-se afrontados pela crescente importância do marketing na organização;
- aprendizagem lenta: Qualquer alteração no processo de criação de cursos, do estabelecimento de mensalidades ou das condições de atendimento ao estudante, estão sempre dependentes da apresentação de resultados, sendo eles o crescimento do número de matrículas ou pela diminuição dos índices de evasão;
- esquecimento rápido: nas IES, casos esporádicos de sucessos podem criar padrões que são repetidos para estudantes e mercados diferentes, o que não deve ser considerado a prática correta, uma vez que cada mercado e cada cliente têm especificidades e necessidades diferentes.

Figura 1 - Processo de criação do valor do marketing



Fonte: Exemplo retirado de McDonald, S & Oates, C. (2006). Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies. *Business Strategy and the Environment*. 15 (3), 157-170.

Para o autor, o processo de criação do valor do marketing assume os seguintes passos:

1. Definição dos mercados e percepção do seu valor;
2. Segmentação das necessidades de cada grupo de clientes nesses mercados;
3. Estabelecer a proposição de valor com vista a satisfazer essas necessidades;
4. Transmissão das proposições de valor a todos os responsáveis dentro da organização pela sua disponibilização.
5. Monitorização do valor disponibilizado ao cliente;

### **3.5 Os 7 P's do Marketing-mix**

De acordo com Kotler *et al.* (2017) os 7 P's do marketing-mix representam a visão da empresa sobre as ferramentas de marketing a aplicar com vista a influenciar o cliente. Do ponto de vista dos compradores, cada ferramenta é concebida para responder às especificidades de determinado cliente. As empresas vencedoras satisfazem as necessidades dos clientes e superam as suas expectativas com produtos ou serviços eficazes, bem cotados, comunicados de forma interessante e distribuídos em tempo útil ou através de um processo e com pessoas que criam o ambiente certo, tudo levando a uma marca que os clientes apoiam.

#### **3.5.1 Produto**

O produto é definido como um bem físico ou serviço pelo qual o consumidor está disposto a pagar, incluindo bens materiais e produtos intangíveis, como indica (Singh *et al.*, 2015).

Kotler *et al.* (2017) indica que as empresas estão cada vez mais a envolver o cliente na criação e desenvolvimento de novos produtos. Esta forma de co-criação cria novos produtos e experiências através da colaboração das empresas com os seus consumidores, mas também com os seus fornecedores e outros interessados.

Isto implica que empresas, consumidores, parceiros e fornecedores estejam envolvidos conjuntamente na criação de produto e experiência através da colaboração numa rede de inovação. Um número crescente de empresas utiliza a sua presença online e outros meios de comunicação para envolver os consumidores na criação de novos produtos e serviços.

As empresas podem aprender com os consumidores, uma vez que os consumidores utilizam determinado produto frequentemente de forma diferente daquela que foi inicialmente projetada pela empresa, resultando em experiências personalizadas que criam valor para a empresa e para o consumidor, conduzindo a uma situação vantajosa para ambas as partes.

### 3.5.2 Distribuição

De acordo com Silva & Monteiro (2014) a distribuição refere-se ao local onde os clientes podem comprar o produto, sendo o mesmo disponibilizado através de diferentes canais, tais como a internet, grossistas e retalhistas.

Além disso, devido aos recentes desenvolvimentos tecnológicos como a Internet das Coisas e a Web 3.0, espera-se que haja uma nova mudança para a venda online, uma vez que as pessoas podem aceder à Internet em qualquer altura e em qualquer lugar.

### 3.5.3 Preço

Maçães (2017), defende que o preço é um dos elementos mais relevantes do marketing mix, sendo que a maioria dos autores considera o preço como um dos princípios mais importantes do mercado, o que aumenta não só os lucros, mas também a quota de mercado. No entanto, o preço é não só um dos factores chave numa situação competitiva, que afecta directamente os indicadores de vendas e rentabilidade da empresa, mas também um dos elementos mais flexíveis do marketing mix, que se pode adaptar rapidamente às mudanças ambientais.

Pode dizer-se que o preço é um dos factores que afectam o consumidor, porque o ajuda a compreender o valor do produto. O seu nível depende do volume da produção comercializada, pelo que existe sempre uma relação inversa: quanto mais alto é o preço, mais baixas são as vendas.

### 3.5.4 Comunicação

A promoção ajuda a aumentar a consciência dos consumidores em termos dos seus produtos, conduz a maiores vendas e ajuda a construir a lealdade à marca. Assim, a promoção do marketing mix é uma ferramenta que ajuda a divulgar informação, encorajar a compra e afecta o processo de decisão de compra.

Com a emergência do Marketing 3.0, Kotler *et al.* (2017) introduziram o conceito de 'comunitarização'. O princípio subjacente à comunitarização reside no facto de os consumidores quererem estar ligados a outros consumidores, e não apenas a empresas. Aconselha, portanto, as empresas a facilitarem isto e a respeitarem o desejo de se ligarem umas às outras no seio das comunidades. Por conseguinte, uma vez que os consumidores estão cada vez mais capacitados, as empresas são aconselhadas a mudar a comunicação de uma forma vertical para uma forma horizontal, na qual os consumidores se envolvam na criação de atividades promocionais, uma vez que a confiança dos consumidores em atividades promocionais profissionais está continuamente a diminuir.

De acordo com Egan (2019), uma forma de concetualizar as opções de comunicação de marketing é utilizando a analogia a uma caixa de ferramentas. Assim, os vários elementos de entrega de comunicações, designados de mix de comunicações de marketing e que consiste num conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas de várias formas e com diferentes intensidades, de forma a criar uma mensagem forte para a audiência *target*.

Apesar de todas as estratégias que podem ser utilizadas para a promoção de um novo produto, independentemente de o produto ser novo a nível global ou de ser novo apenas num determinado segmento de mercado, o principal é que o utilizador não tem ou tem muito pouca informação sobre o produto, e provavelmente não ouviu falar dele. Deste modo, ajuda a aumentar a consciência do consumidor e ajuda a construir a lealdade à marca.

Assim, a promoção do marketing mix é uma ferramenta que ajuda a divulgar informação, encorajar a compra e tem um impacto na decisão de compra, sendo os principais meios de promoção a publicidade, a promoção de vendas, a venda pessoal, as relações públicas e o marketing directo.

### 3.5.5 Processos

Refere-se aos métodos e processos de prestação de um serviço, sendo importante conhecer aqueles que se qualificam como úteis para os clientes.

Os fatores que determinam a decisão da escolha das IES e o conhecimento das fases desse processo, são fulcrais para o desenvolvimento e planificação das ações de promoção e divulgação dos cursos pelas instituições, de acordo com (Hossler & Bontrager, 2015).

### 3.5.6 Pessoas

Os funcionários são um elemento distintivo no marketing mix e, conseqüentemente, são uma parte integrante da estratégia de marketing. Ao gerir os seus funcionários em termos de funções recentemente definidas e relacionadas com o cliente, uma organização pode ganhar uma vantagem competitiva ao ser percebida como distinta dos seus concorrentes.

Os negócios estão a evoluir a um ritmo cada vez mais rápido, e os gestores têm de acompanhar essas as mudanças, caso contrário correm o risco de estagnarem. As pessoas trabalham de forma diferente, têm motivações diferentes, e têm expectativas diferentes. Desta forma, é necessário adaptar os modelos de gestão dos recursos humanos, de forma a manter as pessoas motivadas, ao mesmo tempo que prestamos um serviço personalizado e diferenciador ao consumidor, como indica (Kouzes & Posner, 2017).

### 3.5.7 Evidências físicas

Como a investigação sugere, a decisão de permanecer leal a um determinado produto ou serviço é fortemente influenciada pelas emoções em relação a uma marca, conforme enuncia (Bell & Bryman, 2017).

A empresa preocupa-se que o produto seja bom, seja estratégico para o mercado, mas também que seja apelativo, visualmente interessante, cativante. Cada característica dos seus produtos e mesmo o ambiente em que o serviço é prestado, é pensado para tornar palpável, tangível e real a promessa que o serviço representa.

## 4. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O ISAG – European Business School (ISAG – EBS) é uma instituição de ensino superior politécnico particular, reconhecida oficialmente pelo Decreto-Lei nº 375/87, de 11 de dezembro de 1979, e que conta com 40 anos de existência, pioneira na Licenciatura em Gestão de Empresas e na Licenciatura em Turismo no Norte de Portugal. Atualmente cerca de mil alunos frequentam o ISAG – EBS.

O posicionamento como uma European Business School desde 2014, no âmbito do plano estratégico 2014–2017, teve como objetivo assumir-se no mercado europeu como uma Business School de referência e como uma das mais prestigiadas e inovadoras do país.

O ISAG – EBS resultou da fusão de duas Instituições de Ensino Superior, o ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, enquanto primeira instituição especializada no ensino da Gestão no norte do país e o ISAI – Instituto Superior de Assistentes e Interpretes, instituição pioneira no ensino do Turismo em Portugal, ambas as instituições fundadas pela Senhora D. Consuelo Ruiz Póvoas Vieira da Costa.

Tanto o ISAI como o ISAG foram Instituições de grande valor e importância para a cidade do Porto, tendo sido reconhecida a importância da Senhora D. Consuelo Vieira da Costa pela Câmara Municipal do Porto, a 23 de Junho de 1995, com a medalha de mérito de prata.

O processo de fusão iniciou-se em Junho de 2005 resultando, conforme acima referido, numa única Instituição de Ensino Superior, o ISAG, que tinha como áreas de ensino as Ciências da Gestão, as Línguas Aplicadas e o Turismo.

No que respeita à internacionalização, o ISAG-European Business School têm como objetivo a captação de estudantes internacionais em regime *full-time*, aumentando o número de estudantes, docentes e colaboradores em mobilidade, bem como a participação em redes e projetos internacionais de referência.

As metas e objetivos estabelecidos neste plano, visam o planeamento, eliminação de aspetos negativos, e introdução de novas estratégias e ideias com vista ao objetivo primário da instituição que passa pela captação de estudantes internacionais.

Um comportamento reativo e proactivo são os motivos que incentivam os gestores a ampliar as suas empresas para novos mercados. Um comportamento reativo passa pela reação a pressões ou ameaças no mercado doméstico ou externo, que vai modificando o seu funcionamento com o passar do tempo. Neste sentido, a internacionalização é motivada por pressões externas ao ambiente micro da empresa.

Num mundo cada vez mais global e tecnológico, a internacionalização do ISAG é um passo que tem como objetivo subverter e solidificar a posição da instituição no cenário internacional. De forma a alcançar este objetivo, seria vantajoso desenvolver um estudo acerca do mercado alvo do ISAG, dos elementos da envolvente (macro e micro) e uma análise de risco.

#### **4.1 Produtos**

O ISAG – EBS aposta numa primeira ótica de B2C (*Business to Consumer*) com produtos direcionados para o consumidor final, sendo estes cursos de ensino superior, conferentes de grau académico, no caso dos cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas e mestrados e, não conferentes de grau, no caso das pós-graduações, MBA e cursos de especialização.

Por outro lado, o ISAG – European Business School também aposta numa ótica de B2B (*Business to Business*) quando abordamos os cursos de formação executiva, uma vez que o mercado é segmentado em função do setor atividade da empresa.

##### i. Licenciaturas

1.1 Licenciatura em Gestão de Empresas: visa formar profissionais capazes de construir o seu negócio, aliado ao desempenho de funções de gestão e direção de empresas. ISAG (2020A)

1.2 Licenciatura em Gestão Hoteleira: visa formar profissionais para o exercício das mais variadas funções em unidades hoteleiras. ISAG (2020B)

1.3 Licenciatura em Relações Empresariais: visa formar profissionais fluentes em línguas estrangeiras, com um especial enfoque na formação económica e empresarial, na sua gestão e coordenação de processos. ISAG (2020C)

1.4 Licenciatura em Turismo: visa formar profissionais na área do turismo, capazes de exercer as mais variadas funções em unidades turísticas. ISAG (2020D)

## ii. Mestrados

2.1 Mestrado em Direção Comercial e Marketing: visa formar especialistas na área da gestão, direção comercial e do marketing, capazes de trabalhar em equipa e liderar atividades de negociação e tomada de decisão. ISAG (2020E)

2.2 Mestrado em Gestão de Empresas: visa formar especialistas com um alto nível de especialização profissional na área da gestão. ISAG (2020F)

## iii. Cursos Técnico Superiores Profissionais

3.1 Restauração e Bebidas: visa formar técnicos superiores profissionais em restauração e bebidas, capazes de gerir atividades relacionadas com serviços de alimentação e bebidas, assim como a otimização dos recursos e a rentabilidade do negócio. ISAG (2020G)

3.2 Contabilidade e Fiscalidade: visa formar técnicos superiores profissionais em contabilidade e fiscalidade, capazes de apoiar a instituição no que respeita à sua gestão económica e financeira. ISAG (2020H)

3.3 Desenvolvimento de Produtos Turísticos: visa formar técnicos superiores profissionais capazes de identificar e reconhecer os elementos decisivos na procura de um destino turístico. ISAG (2020I)

3.4 Gestão de Marketing Digital: visa formar técnicos superiores profissionais capazes de gerir as ações de marketing digital nas empresas. ISAG (2020J)

3.5 Gestão e Comércio Internacional: visa formar técnicos superiores profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento internacional da empresa, através da pesquisa e monitorização dos mercados internacionais. ISAG (2020K)

## iv. MBA

Este curso de especialização, tem como objetivo preparar os profissionais para o exercício de funções de gestão executiva, em ambiente nacional e internacional, combinando competências de liderança imprescindíveis para qualquer gestor executivo. ISAG (2020L)

## v. Pós-Graduações

5.1 Digital Marketing Strategy: visa formar especialistas na área do marketing digital, sendo estes capazes de gerir a presença digital de uma empresa nos vários meios digitais. ISAG (2020M)

5.2 Direção Comercial e Marketing: visa formar especialistas, capazes de liderar a atividade comercial e de marketing, contribuindo para a criação de valor para as ISAG (2020N)

5.3 Fiscalidade: visa proporcionar uma valorização profissional da ação empresarial no domínio da Fiscalidade, nomeadamente, dotando os participantes dos conhecimentos e metodologias necessárias para apreenderem as questões fiscais relevantes numa concreta operação, assim como dos seus regimes fiscais. ISAG (2020O)

5.4 Gestão de Recursos Humanos: visa dotar os participantes de novas competências e instrumentos relativos à gestão de recursos humanos. ISAG (2020P)

5.5 Gestão Empresarial: visa preparar os participantes para o exercício de funções de gestão em ambiente empresarial, nomeadamente em gestão estratégica, finanças, gestão de operações e sistemas de planeamento e controlo de gestão. ISAG (2020Q)

5.6 Data Science and Business Intelligence: tem como objetivo formar profissionais capazes de utilizar novos métodos de processamento e análise de dados que maximizam o valor acrescentado para as empresas. ISAG (2020R)

5.7 Liderança e Recursos Digitais na Educação 5.0: visa capacitar os profissionais de educação a construírem um currículo com uma nova abordagem, centrada em novos modelos e práticas de ensino aprendizagem. ISAG (2020S)

5.8 Comunicação e Sustentabilidade: pretende apresentar os conceitos-base do universo da sustentabilidade e o enquadramento que a comunicação lhes deve dar, explorando o estudo de casos concretos e a identificação das melhores práticas. ISAG (2020T)

5.9 Gestão do Turismo e Hotelaria: visa dotar os participantes das competências necessárias para dar resposta às necessidades da área do Turismo e Hotelaria no contexto 4.0 da Era Digital. ISAG (2020U)

#### vi. Cursos de Especialização

6.1 Expertise in Wine Management: visa dotar os participantes de uma visão holística do setor dos vinhos. ISAG (2020V)

6.2 Cooking Skills ISAG – Chefe Cordeiro Signature: visa proporcionar aos participantes uma aprendizagem de excelência da cozinha tradicional portuguesa e das responsabilidades na gestão e funcionamento de uma cozinha. ISAG (2020X)

6.3 Neuromarketing nos Negócios: permite capacitar os participantes com competências para identificar as potencialidades de dados de análise de

comportamento, psicofisiologia e eletrofisiologia, aplicados ao contexto de consumo e interação com sujeitos de consumo. ISAG (2020Z)

6.4 Gestão de Projetos: visa formar profissionais capazes de responder às atuais necessidades do mercado para dar apoio às dificuldades e oportunidades que existem na área de Gestão de Projetos. ISAG (2020AA)

6.5 Leadership & Team Intelligence: “consiste em dotar os formandos de competências técnicas e pessoais no contexto do trabalho de equipa com uma ênfase na componente prática”. ISAG (2020BB)

6.6 Desing Thinking with Lego Serious Play: tem como objetivo potenciar a resolução de problemas a partir da compreensão das necessidades ainda não atendidas dos clientes ou utilizadores, através da metodologia Lego® Serious Play®. ISAG (2020CC)

## 4.2 Missão, Visão e Valores

A missão do ISAG passa por formar diplomados nas áreas das Ciências Empresariais, do Turismo e Hotelaria, com uma formação superior de qualidade, representando uma mais valia para as entidades empregadoras devido ao seu conhecimento científico.

Por outro lado, a visão do ISAG passa por ser considerada uma instituição de ensino superior politécnico privada de elevada qualidade, conceituada e inovadora, dedicada á difusão da cultura e do saber de natureza profissional, a nível europeu e reconhecida pelo tecido empresarial.

O ISAG cumpre a sua missão institucional tendo como referência o seguinte conjunto de valores nucleares, presentes no seu website: (ISAG, 2020DD)

1. Diversidade e Globalidade: ambiente de aprendizagem e produção de conhecimento livre de preconceitos em que as diferentes opiniões, estilos de ensino e aprendizagem têm lugar;
2. Inovação: desenvolver soluções para os problemas. O ISAG acredita que é importante proporcionar um ambiente para desenvolver nos estudantes e nos professores a capacidade de criação e inovação no processo de aprendizagem e de investigação;
3. Espírito Empreendedor: intrinsecamente relacionado com a capacidade de liderança, de gerar energia mobilizadora para a concretização de ideias, projetos e objetivos;

4. Rigor e relevância: deve existir um impacto real e visível nos estudantes, nas organizações e na sociedade, devendo esta consciência ser transmitida aos estudantes, através da postura dos professores e dos restantes colaboradores da instituição.

5. Ética e responsabilidade: criar impacto social através das suas ações; preparar os futuros profissionais para tomar decisões refletidas e transparentes, assentes em práticas socialmente corretas.

De acordo com o disposto acima, os objetivos do ISAG-EBS são:

1. Ministrar formação superior;
2. Realizar investigação aplicada, promovendo a difusão dos seus resultados, a valorização social e económica do conhecimento e a inovação tecnológica através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação e transferência para o tecido económico e social;
3. Criar dispositivos de garantia da qualidade;
4. Prestação de serviços especializados à comunidade e contribuir para o desenvolvimento do país, organizando parcerias com empresas e instituições;
5. Desenvolvimento do espírito crítico e empreendedor;
6. Dinamização de atividades artísticas, culturais e desportivas;
7. Assegurar condições para o desenvolvimento profissional de docentes, investigadores e pessoal não docente;
8. Fomentar a internacionalização e a cooperação cultural, científica e tecnológica, assegurando a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores e apoiando a projeção internacional dos seus trabalhos;
9. Estimular a ligação aos antigos alunos, promovendo a sua participação na vida do estabelecimento de ensino;
10. Promover o conhecimento das grandes questões da atualidade;
11. Instituir prémios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar atividades que valorizem a instituição no plano nacional e internacional;
12. Promover e valorizar a língua e cultura portuguesas;
13. Desenvolver a relação com a região norte do país;

### 4.3 Diagnóstico e Objetivo

À data não existe um plano de marketing internacional em vigor na instituição, tendo esta necessidade motivado a realização deste trabalho de projeto. Este plano apresentará propostas com vista ao desenvolvimento e estabilização da instituição, através da utilização dos conceitos de marketing de serviços.

As políticas e ações adotadas pela instituição são responsáveis pelo seu êxito ou fracasso. Desta forma, o plano de marketing tem um papel preponderante, com vista á previsão, concretização e articulação das principais decisões a serem tomadas.

Com vista a alcançar este objetivo, elencamos abaixo os seguintes objetivos:

1. Elaborar o diagnóstico empresarial (no contexto do plano de marketing internacional);
2. Diagnosticar a qualidade do serviço prestado pela instituição;
3. Identificação das principais vantagens competitivas da empresa face aos seus principais concorrentes;
4. Estruturar as estratégias de marketing-mix operacional

A elaboração de um diagnóstico empresarial, permite à empresa ter uma perceção global da sua configuração interna e externa, sendo possível identificar as suas dificuldades e oportunidade, contribuindo para o seu processo de desenvolvimento e crescimento.

## 5.METODOLOGIA PROPOSTA

O objetivo deste estudo é a estruturação de um plano de marketing internacional para o ISAG. Desta forma, considerou-se importante conhecer a visão dos três órgãos de gestão da instituição, sendo eles o Conselho de Direção, o Conselho Técnico-Científico e o Conselho Pedagógico, de maneira a ser possível realizar com maior precisão uma análise da mesma.

Na aplicação das entrevistas individuais exploratórias, foi utilizada uma metodologia qualitativa, com o objetivo de obter pareceres espontâneos e completos relativamente à opinião dos entrevistados.

Assim, esta análise tem como objetivo analisar a opinião dos órgãos de gestão e compreender, mais concretamente:

1-Envolvente Externa e Interna;

2-Estratégia;

3-Objetivos;

4-Marketing-mix de Serviços (serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas);

5-Ações.

Com o recurso à análise qualitativa pretendemos entender as motivações e perceções dos diferentes órgãos de gestão com recurso à realização de entrevistas individuais. Desta forma, conseguimos compreender as suas motivações, identificar hipóteses para o problema que pretendemos abordar e perceber quais as suas opiniões e expectativas em relação à política de internacionalização e à estratégia de marketing internacional do ISAG.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2018), as entrevistas exploratórias são um instrumento de investigação que têm como finalidade, enumerar ideias, conceitos e opiniões, junto de pessoas com um conhecimento próprio da temática em análise.

Segundo Cassel (2015), as entrevistas semiestruturadas fornecem ao entrevistador um leque de diferentes opções e foca-se mais na análise qualitativa da informação recolhida na entrevista.

A referida análise consistiu na aplicação de um inquérito com questões abertas, com vista á obtenção de respostas e opiniões espontâneas e sinceras. A aplicação de um conjunto de questões de resposta aberta, permite a compreensão das opiniões dos entrevistados, não obstante o aumento do grau de dificuldade na codificação das respostas e do tempo alocado à análise de conteúdo.

Quanto ao tratamento da informação recolhida durante a aplicação das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo com vista a organizar a informação resultante dos testemunhos diretos dos entrevistados.

Por último, de acordo com Bogdan *et al.* (2015), deve-se optar por uma entrevista quando se pretende recolher dados tendo por base a linguagem utilizada pelo entrevistado, o que permite ao investigador desenvolver uma conceção sobre a forma como o sujeito percebe determinada temática.

Com a realização das entrevistas procuramos perceber qual a perceção e conceção dos referidos órgãos de gestão, acerca do conceito e necessidade de internacionalização do ISAG assim como da necessidade de investir no marketing internacional da instituição.

A entrevista semiestruturada com guião, previamente elaborado, foi o instrumento utilizado para a recolha de dados. Estas entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e sujeitas a análise de conteúdo.

Durante a aplicação das entrevistas foram adotados todos os procedimentos comuns a esta ferramenta de investigação, nomeadamente a entrevista a cada sujeito, pedindo-lhes que respondessem a questões abertas relativas a diferentes aspetos da envolvente externa e interna, da estratégia, dos objetivos e do marketing-mix dos serviços. Por fim, todas as respostas foram organizadas em categorias conceptuais a partir das similaridades e diferenças nas verbalizações.

A primeira categoria de questões, diz respeito à análise da envolvente externa e interna do ISAG, tendo-se procurado saber qual a perceção dos órgãos de gestão acerca dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do ISAG, sobre a imagem do ISAG no cenário nacional e internacional, os principais concorrentes nacionais, a imagem que a concorrência tem do ISAG, as medidas preventivas em uso para que a instituição se diferencie da concorrência, as maiores dificuldades em captar estudantes internacionais e os potenciais parceiros do ISAG.

A segunda categoria de questões diz respeito à estratégica, designadamente qual o significado de internacionalização para os órgãos de gestão e se a mesma aparece no conceito de missão da instituição, se a mesma está explanada no plano estratégico, se existe uma estratégia da instituição adequada aos mercados internacionais, quais os mercados internacionais a serem explorados pelo ISAG, como poderão ser caracterizados os potenciais estudantes internacionais em termos sociodemográficos e em termos comportamentais e qual a razão para um estudante internacional escolher o ISAG em detrimento de outras instituições de ensino superior nacionais.

A terceira categoria de questões está relacionada com os objetivos do ISAG, sobretudo os principais objetivos estratégicos, em termos de internacionalização, a curto médio e longo prazo.

A quarta categoria de questões está relacionada com o marketing-mix de serviços, mais concretamente como será realizada a análise ao mercado internacional, se a instituição pretende disponibilizar oferta formativa em inglês, se existem fatores condicionantes do sucesso académico dos estudantes internacionais, de que forma é realizada a divulgação da marca ISAG nos mercados internacionais, as competências necessárias para dotar um colaborador no âmbito do processo de internacionalização do ISAG, a eficiência do processo de candidatura e matrícula do estudante internacional, o papel do ensino *e-learning* na internacionalização da instituição, a estratégia em termos de taxas escolares para captação de estudantes internacionais, a criação de elementos diferenciadores na atual oferta formativa e as mais valias para um estudante internacional ao ingressar no ISAG.

Por último, a quinta categoria de questões diz respeito às Ações, procurando compreender em termos de internacionalização quais as principais ações que o ISAG deve encetar para alcançar os objetivos elencados anteriormente.

## **5.1 Caracterização da amostra**

A nossa amostra é constituída por quatro pessoas, que representam os órgãos de gestão do ISAG. Três são do sexo feminino e uma do sexo masculino sendo todas de nacionalidade portuguesa.

A primeira entrevistada, identificada por EPV é a Diretora-Geral do ISAG; a segunda entrevistada, identificada por SFG é a Subdiretora do ISAG; a terceira entrevistada, identificada por APB é Presidente do Conselho Pedagógico do ISAG; e, por último, o

quarto entrevistado, identificado por VMT é o Presidente do Conselho Técnico-Científico do ISAG. Todos os entrevistados residem em Portugal e desempenham funções no ISAG há mais de quatro anos.

O questionário foi administrado aos representantes dos três órgãos de gestão, num total de quatro entrevistados, tendo sido previamente enviado via correio eletrónico para conhecimento do mesmo e apresentado e explorado presencialmente no momento da entrevista.

## **5.2 Análise das entrevistas**

Após a análise das entrevistas foi possível identificar 5 subcategorias: análise envolvente externa e interna, estratégia, objetivos, marketing-mix de serviços e ações futuras.

### **5.2.1 Análise envolvente**

A sobrevivência das empresas depende da sua habilidade de interação com o meio envolvente.

O meio envolvente das IES está em constante mutação. Desta forma, o ambiente interno e externo deve ser analisado, antes de se iniciar o planeamento estratégico, uma vez que este pode ter uma grande influencia nas atividades da instituição.

O meio envolvente inclui o contexto económico, tecnológico, político-legal e sociocultural, que a longo prazo pode condicionar a atividade das empresas.

Com recurso à análise interna é possível identificar os recursos que a organização tem ao seu dispor e identificar as suas forças e fraquezas, de forma a obterem a melhor performance possível. (Breda, 2012).

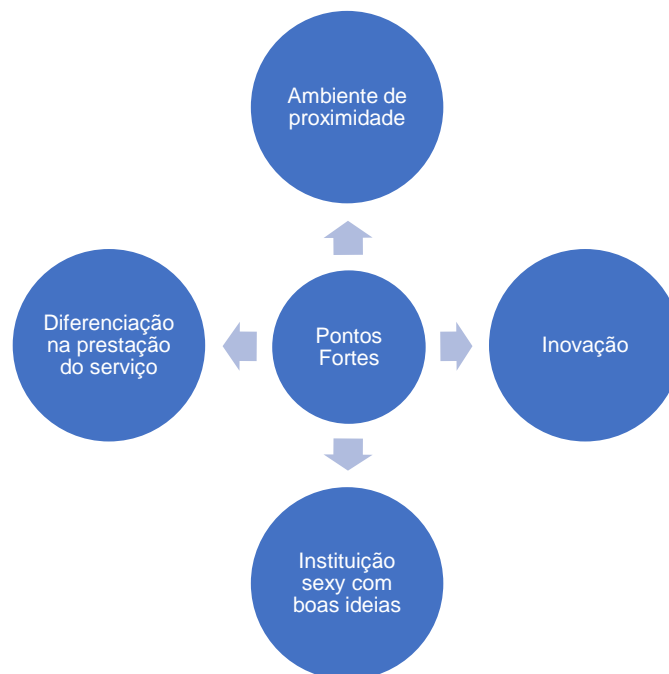
Por último, de acordo com Baynast *et al.* (2018), através do estudo do ambiente externo, é possível analisar a posição da instituição em relação ao mercado, através da análise da concorrência, dos clientes/outros públicos, assim como o seu contexto demográfico, sociocultural, económico, político- legal, tecnológico e ambiental.

Os órgãos de gestão do ISAG consideram como pontos fortes, o reconhecimento da qualidade do ensino, reconhecendo o carácter inovador e pioneiro das suas licenciaturas:

*“Os recursos humanos da instituição, o facto de termos licenciaturas que de alguma forma foram pioneiras há muitos anos no mercado e que continuam a marca a diferença ... cultura que nós temos, muito próxima dos alunos” – EPV*

Salientam a importância das suas infraestruturas, pela sua acessibilidade, a existência da Escola-Hotel, assim como características dos seus ciclos de estudos, como sendo a proximidade com o tecido empresarial na realização de estágios, a elevada empregabilidade, horário pós-laboral, o atendimento personalizado e um corpo docente e discente preparado para a internacionalização, nomeadamente através da capacitação na língua inglesa:

*Figura 2 - Envoltente interna e externa: Pontos fortes*



Fonte: Elaboração própria

*“O reconhecimento da qualidade de ensino, o forte relacionamento com o tecido empresarial, a elevada empregabilidade, a boa acessibilidade e qualidade das instalações, a existência de aulas pós-laboral, atendimento personalizado aos alunos, os planos de estudo atualizados, a existência da Escola-Hotel, e a aposta na política de responsabilidade social.” – SFG*

*“Temos docentes e não docentes preparados para o desafio da internacionalização” – APB*

*“Temos práticas pedagógicas atualizadas, temos todos os programas atualizados que vão de encontro aos desafios do mercado nacional e internacional” – APB*

*“Houve a preocupação de dotar o pessoal não docente de toda a parte linguística, como o inglês” – APB*

*“Infraestruturas dotadas, temos também as do Escola-Hotel” – APB*

*“A qualificação e experiência do corpo docente, o atendimento personalizado aos alunos desde a candidatura á inserção profissional” - VMT*

*“A empregabilidade dos diplomados, é muito importante principalmente se pensarmos nos PALOP ... a existência de protocolos e acordos com instituições de ensino nacionais e estrangeiras congéneres, o forte relacionamento que temos com o tecido empresarial.” – VMT*

Através da análise realizada, é possível inferir que os órgãos de gestão, na sua maioria consideram como pontos fracos, o insuficiente domínio da língua inglesa por parte do corpo docente e discente, assim como o facto de ser uma instituição de pequena dimensão, pois potencia a vivência dos problemas de cada elemento da organização:

*“Instituição de pequena dimensão” – EPV*

*“Uma relação tão próxima que depois também se transforma num fator negativo, pois os órgãos de gestão também vivenciam muito os problemas de cada elemento da organização” – EPV*

*“Um insuficiente domínio da língua inglesa pelos recursos humanos e dificuldade em atrair predominantemente os melhores alunos” – VMT*

Adicionalmente, o site do ISAG também se apresenta como um ponto fraco, na medida em que se encontra ultrapassado e a informação necessária ao estudante internacional não se encontra disponível. Existe também uma dificuldade em captar os melhores alunos e verifica-se um número reduzido de estudantes internacionais a frequentar os ciclos de estudo:

*“Número reduzido de estudantes internacionais a frequentar os ciclos de estudo, dificuldade que nos últimos anos temos verificado, que é a dificuldade em captar os melhores alunos, com média superior a 16 valores, sendo que este ano já verificamos uma melhoria” – SFG*

*“O site do ISAG e a necessidade de ser modernizado” – VMT*

*Figura 3 - Envoltente interna e externa: Pontos fracos*



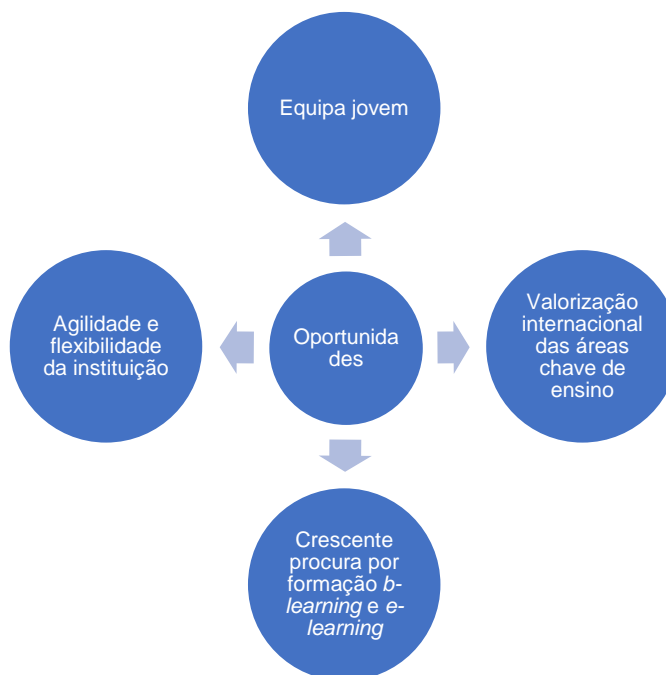
Fonte: Elaboração própria

Por último, e também decorrente da pequena dimensão da instituição, o estímulo à produção científica e a elaboração de artigos com indexação necessita de ser mais trabalhada, assim como devido ao insuficiente domínio da língua inglesa, é necessário estimular a mobilidade de docentes e discentes assim como incentivar a sua participação em eventos de cariz internacional:

*“Estimular mais a necessidade de intercâmbio de docentes e mais docentes” – APB*

*“Necessita de ser estimulado mais para a produção científica, elaboração de artigos com indexação e participação em eventos científicos de cariz internacional.” -APB*

Figura 4 - Envolverte interna e externa: Oportunidades



Fonte: Elaboração própria

Quanto às oportunidades, o facto de o ISAG ser uma instituição de pequena dimensão e com uma equipa jovem, revela-se uma oportunidade para encetar novos projetos e de ocupar uma posição diferente da sua concorrência, uma posição mais próxima, ágil e flexível face ao estudante:

*“A pequena dimensão permite-nos ter agilidade e flexibilidade para nos ajustarmos rapidamente ao mercado” – EPV*

*“Temos uma equipa jovem, ágil, disponível, que veste a camisola e isso permite estarmos em espaços que os outros não conseguem ocupar; o facto de termos este tipo de equipa gera aqui uma oportunidade de pudermos operar onde os outros não têm essa capacidade para o fazer.” – EPV*

*“O facto de como nos relacionamos com os alunos, permite-nos fazer coisas que outras instituições não fazem” – EPV*

Por outro lado, tem existido uma crescente procura por formação *b-learning* e *e-learning* pelos estudantes internacionais, derivado também da posição de Portugal enquanto país seguro e um dos melhores destinos europeus para turismo; o facto desta formação já existir em língua portuguesa apresenta-se como uma oportunidade para os estudantes oriundos dos PALOP:

*“Baixo nível de qualificação do nível superior e pós-graduado da população portuguesa, a crescente procura por formações e b-learning e e-learning” – SFG*

*“País e a cidade no radar do turismo internacional e do conhecimento internacional ... e podemos promover os nossos serviços aliados à cidade do Porto” – APB*

*“Questão linguística para os países PALOP” - APB*

Por último, as áreas da gestão, turismo e hotelaria são áreas de formação muito procuradas pelos estudantes internacionais, tanto para o ensino presencial como para o ensino à distância:

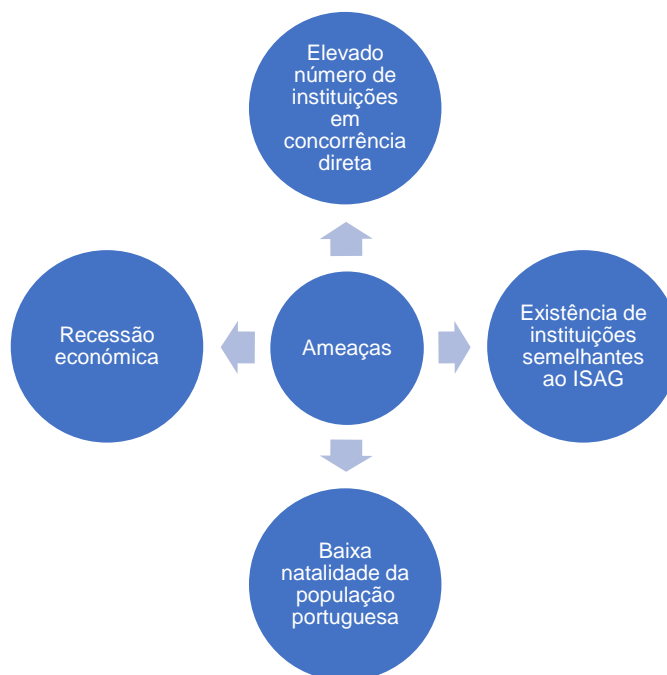
*“Há uma valorização internacional das nossas áreas chave de ensino, crescente procura de formação em e-learning, b-learning e do ensino à distância” – VMT*

No que respeita às ameaças que se apresentam ao ISAG, existe um elevado número de IES em concorrência direta com o ISAG e com capacidade, devido à sua dimensão, para estar presentes em mercados diferentes dos nossos.

*“Temos muita concorrência à nossa volta, muitas instituições de ensino, algumas delas de grande dimensão, que se calhar têm um poder para estar a operar no mercado diferente do nosso” – EPV*

*“Instituições semelhantes à nossa levam a que isso possa ser de alguma forma uma ameaça para aquilo que é o nosso core business, a nível de licenciaturas e mestrados” – EPV*

Figura 5 - Envoltente interna e externa: Ameaças



Fonte: Elaboração própria

*“Elevado número de instituições em concorrência direta com o ISAG” – VMT*

Por último, existem fatores externos à instituição que se apresentam igualmente como uma ameaça, nomeadamente a redução da taxa de natalidade portuguesa e conseqüente envelhecimento da população, previsão de uma recessão económica e a concorrência direta com as IES espanholas:

*“Baixa natalidade da população portuguesa e conseqüente envelhecimento da população” – SFG*

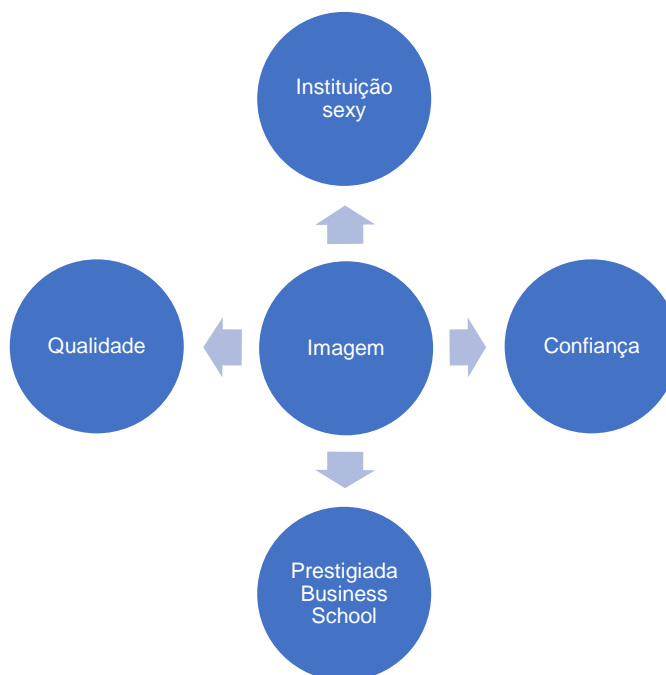
*“Espanha com características semelhantes às nossas, similares, temos concorrentes fortes de instituições que se internacionalizaram há mais tempo” – APB*

*“Recessão económica, que já está prevista pelas instituições competentes Banco de Portugal e OCDE” – APB*

### 5.2.2 Imagem do ISAG

A imagem da instituição, deve ser cuidada e a sua atualização deve ser permanente. Esta deve relacionar-se com o ambiente onde a instituição está inserida, tanto a nível nacional como internacional. A marca deve ser recordada pelo consumidor, e deve permitir à instituição garantir o seu posicionamento.

Figura 6 - Imagem do ISAG



Fonte: Elaboração própria

A imagem do ISAG no cenário nacional e internacional, é a imagem de uma instituição sexy, relevante, como uma referência no mercado, promotora de inovação, empreendedorismo, qualidade e rigor:

*“Somos uma instituição sexy” – EPV*

*“Eu acho que o ISAG é visto como uma instituição de referência no mercado, mas que promove muita inovação, que é inovador, que é empreendedora e que tenta marcar a diferença pela qualidade, pelo rigor e por todos esses fatores de uma forma mais séria, mas que ao mesmo tempo está associada a uma forma sexy” – EPV*

*“Tem vindo a assumir um papel relevante enquanto instituição de ensino superior, não só na envolvente privada como também na envolvente pública” – SFG*

*“São transmitidos valores de qualidade, de tradição, segurança, inovação, ensino proactivo e inovador” – SFG*

É uma instituição com uma forte vertente empresarial e de contacto com as empresas, transmitindo assim uma imagem de confiança aos seus parceiros:

*“A nível internacional, devido as parcerias que tem estabelecido em todo o mundo ... leva a que seja cada vez mais reconhecido como uma European Business School e também como uma possibilidade para os alunos estrangeiros virem estudar” – SFG*

*“Elevada reputação no tecido empresarial” – APB*

*“Uma imagem de confiança” – APB*

Em suma, a imagem do ISAG é a de uma *business school* de prestígio, com uma elevada experiência no ensino superior, com uma postura moderna, dinâmica e inovadora, com uma forte vocação internacional:

*“A imagem de uma Business School prestigiada e com larga experiência na prestação de serviços de Ensino Superior e da formação executiva, oficialmente acreditada e integrada no Espaço Europeu do Ensino Superior, com uma postura moderna, dinâmica, inovadora, preparada para formar profissionais que saibam enfrentar com eficácia os desafios do futuro (novas tecnologias e transformação digital, profissões do futuro, cidadania e ética, etc.), com uma forte vocação internacional, e preocupação com a responsabilidade social, reconhecimento profissional e formação ao longo da vida.” – VMT*

### 5.2.3 Concorrência

A análise da concorrência é o processo através do qual se identifica e avalia os concorrentes-chave de uma empresa. Através desta análise, é possível desenvolver uma estratégia que posicione competitivamente a instituição face aos seus concorrentes e lhes dê a maior vantagem competitiva possível.

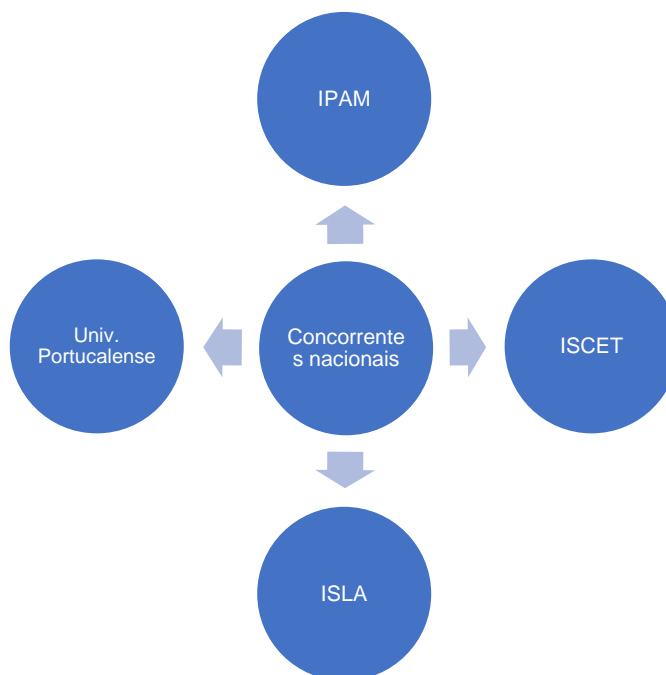
Pela infografia apresentada, podemos concluir que os principais concorrentes nacionais do ISAG, de acordo com os órgãos de gestão, são o IPAM, o ISCET, o ISLA e a Universidade Portucalense:

*“Nós temos a universidade portucalense, a universidade católica, a faculdade de economia do porto, temos os outros institutos que eu não considero concorrentes, nós somos melhores.” – APB*

*“ISCET a nível de turismo, a universidade portucalense, o IPAM, o ISLA são os principais concorrentes do ISAG” – SFG*

*“Os concorrentes diretos são: IPAM, ISCET, ISLA de Gaia, ISMAI, ISPGAYA, ISVOUGA, Universidade Católica Portuguesa, Universidade Lusíada, Universidade Lusófona do Porto e Universidade Portucalense ... os Indiretos: IPCA, FEP e ISCAP”  
- VMT*

Figura 7 - Concorrentes nacionais



Fonte: Elaboração própria

No entanto, existe também o entendimento de que qualquer instituição que ministre um curso de ensino superior é concorrente do ISAG. No entanto, consideram que devido às suas características e tipologias únicas de ensino, como por exemplo o horário pós-laboral.

*“Qualquer instituição que ministre um curso de ensino superior é concorrente do ISAG” - EPV*

*“Outra vertente é que nenhum é meu concorrente” – EPV*

*“Eu não considero que exista alguma instituição no mercado que tenha uma preocupação tão sã como nós” – EPV*

*“No curso de gestão a maior parte das instituições à nossa volta, tanto públicas como privadas, não tem horário noturno no curso de gestão, então nós aí podemos dizer que estamos em monopólio, não temos sequer concorrentes.” – APB*

No seguimento, da questão anterior a concorrência vê o ISAG como uma a instituição inovadora, com ideias futuristas, com uma equipa jovem, dinâmica e desafiadora:

*“A ideia que as outras instituições têm do ISAG é que é uma instituição inovadora, com uma equipa jovem, há procura de novas ideias e que é uma instituição sexy com boas ideias” – EPV*

*“Olham para nós como uma instituição dinâmica, agressiva no bom sentido, futurista, sempre com atividades que muitas vezes leva as outras instituições a copiar, e atrativa” – APB*

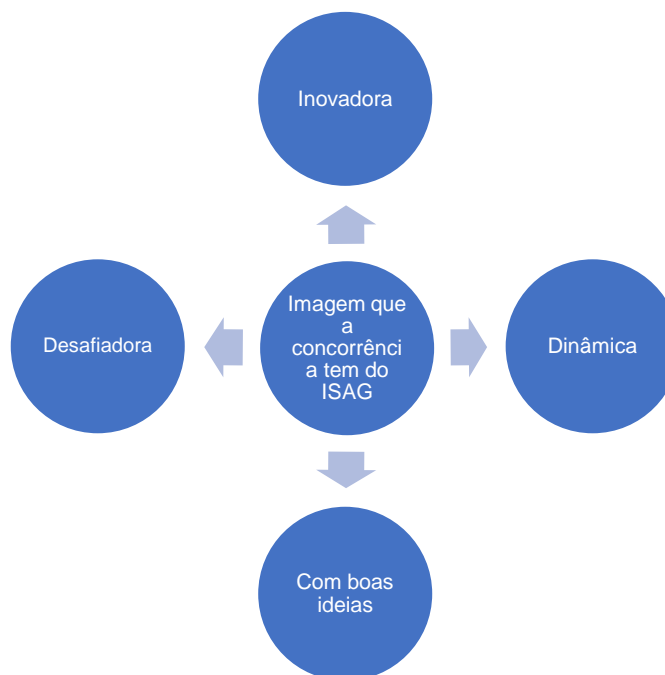
*“A de uma IES dinâmica, inovadora e desafiadora” - VMT*

O ISAG adotou como medidas preventivas para se diferenciar da concorrência, a diferenciação na prestação do serviço, órgãos de gestão inovadores e que constantemente desafiam os seus subordinados e docentes que marcam a diferença:

*“Ter alguns docentes que realmente marcam a diferença relativamente à concorrência” - EPV*

*“Aposta em alguns elementos específicos dentro da instituição para conseguirmos essa diferenciação na prestação do serviço e depois temos mecanismos, como órgãos de gestão que estão constantemente a ser incentivados, a ser inovadores e a desafiar os seus subordinados” – EPV*

Figura 8 - Imagem que a concorrência tem do ISAG



Fonte: Elaboração própria

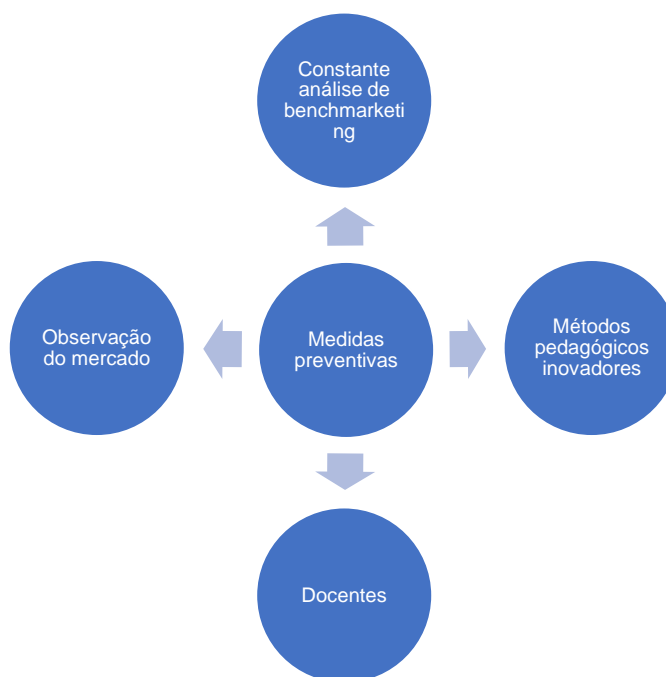
No entanto, os órgãos de gestão também afirmam que estão sempre a observar o mercado, a existência de oferta formativa similar, apostando assim numa constante atualização dos planos de estudos e métodos pedagógicos, permitindo assim aumentar a sua quota de mercado:

*“Uma constante análise de benchmarking, da concorrência quer nacional, quer internacional, estamos sempre atentos aos planos de estudos, aos métodos pedagógicos inovadores, a novas oportunidades para os nossos alunos” – SFG*

*“Estar sempre a atualizar a observar o mercado” – APB*

*“Estarmos constantemente atualizados por forma a que se consiga manter esta concorrência feroz e aumentarmos quota de mercado que é esse o objetivo” – APB*

Figura 9 - Medidas preventivas para a instituição se diferenciar da concorrência



Fonte: Elaboração própria

*“Análise sistemática da oferta formativa similar (nacional e no EEES), incluindo os objetivos de aprendizagem. Recolha e análise de estudos oficiais, setoriais e de mercado relacionadas com as áreas científicas de intervenção do ISAG, com particular incidência sobre estudos prospetivos e necessidades do mercado de trabalho.” – VMT*

*“Realização de análises da concorrência e de benchmarking” - VMT*

#### 5.2.4 Captação de estudantes internacionais

O número de novos estudantes internacionais no ensino superior português aumentou 38% neste ano letivo (2020/2021), com 5.477 novos inscritos, a maior parte oriunda do Brasil. Os novos estudantes que chegaram a Portugal com o estatuto de

estudante internacional foram principalmente para as universidades, mas 44% do total – 2.398 estudantes – foram para o ensino politécnico.

Dos que foram para as universidades, 595 foi para a Universidade do Porto, a que teve mais novos estudantes internacionais inscritos.

Um total de 2.838 estudantes veio do Brasil, 926 de Cabo Verde, 708 da Guiné-Bissau, 521 de Angola e 111 de São Tomé e Príncipe.

O ISAG recebeu cerca de 50 estudantes internacionais no ano letivo de 2020/2021.

Os órgãos de gestão identificam como as maiores dificuldades em captar estudantes internacionais, a ausência de preparação da instituição, do corpo docente e discente para lidar com os processos e para definir as melhores estratégias de captação:

*“Estarmos preparados para isso” – EPV*

*“Produtos e equipa com disponibilidade e com vontade de se preparar para conseguir escolher as melhores estratégias para captar os estudantes internacionais” - EPV*

A inexistência de um ciclo de estudos em inglês, a ausência de reconhecimento a nível internacional, insuficiente divulgação da instituição e as questões burocráticas impostas pela DGES no processo de admissão dos estudantes internacionais, destacam-se como as principais dificuldades em captar os estudantes internacionais:

*“Questões burocráticas exigidas pela DGES” – SFG*

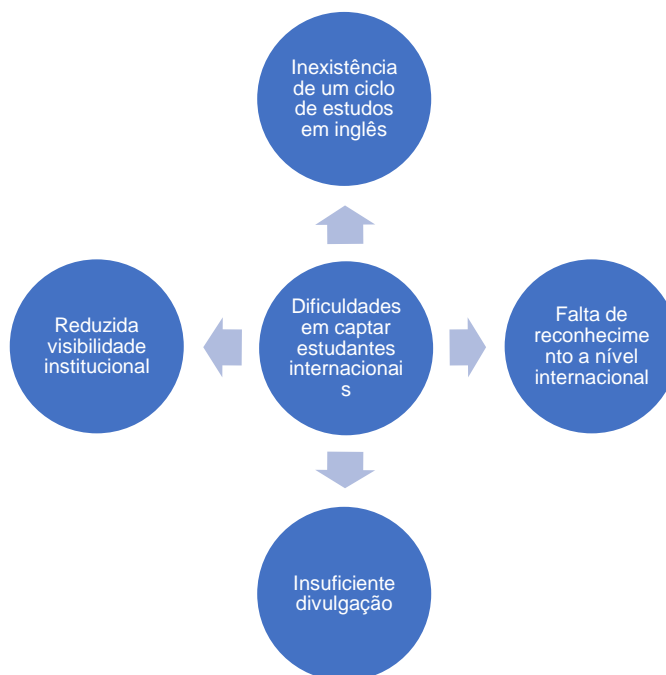
*“O facto de ainda não termos um ciclo de estudos em inglês” – SFG*

*“Sermos reconhecido a nível internacional” – APB*

*“Notoriedade/visibilidade institucional reduzida” – VMT*

*“Insuficiente divulgação da oferta da IES, em português e em inglês” - VMT*

Figura 10 - Maiores dificuldades em captar estudantes internacionais



Fonte: Elaboração própria

### 5.2.5 Parcerias

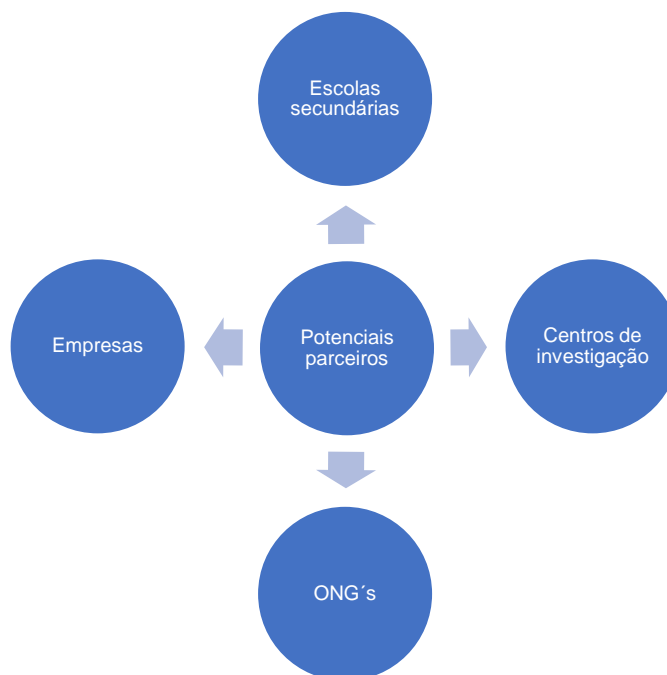
Enes *et al.* (2019), refere que a importância da dimensão internacional no ensino superior, é concretizada através de atividades internacionais como a mobilidade académica, oferta académica internacional, redes de cooperação, parcerias e projetos de investigação internacionais, prestação do serviço de ensino a outros países através de novos *campi*, franchisings ou educação à distância.

Os órgãos de gestão do ISAG, identificam como potenciais parceiros, as ONG's, centros de investigação, escolas secundárias, empresas, consulados, embaixadas, centros emprego e IES:

*“Colégios, escolas profissionais, empresas, consulados, embaixadas, centros de emprego” -EPV*

*“Protocolos com organismos da educação e formação públicos” -EPV*

Figura 11 - Potenciais parceiros do ISAG



Fonte: Elaboração própria

*“Os potenciais parceiros serão todas aquelas universidades ou faculdades ou escolas secundárias (que também são importantes, para a captação de estudantes internacionais) que revelem qualidade, seriedade e que pratiquem os mesmos valores em termos de práticas de mercado que o ISAG.” – SFG*

*“No contexto da investigação, os nossos potenciais parceiros serão centros de investigação, ou organizações com centros de investigação na área das ciências empresariais, turismo, gestão hoteleira e línguas modernas” – APB*

*“ONGs” – VMT*

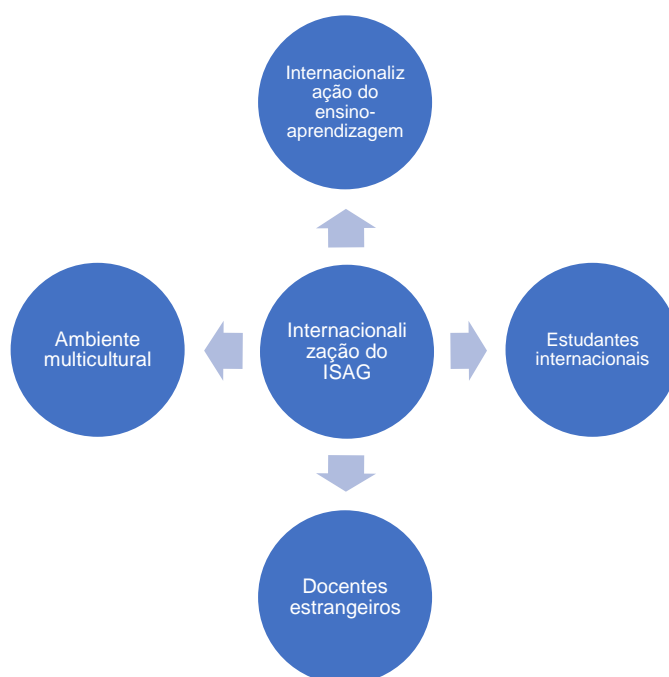
### 5.2.6 Internacionalização do Ensino Superior

Proctor & Rumbley (2018), no decurso dos estudos realizados acerca da internacionalização do ensino superior, tem sido salientado os vários modos de mobilidade académica internacional, ou seja: pessoas, programas, fornecedores, políticas e projetos. No entanto, não tem sido prestada atenção suficiente á internacionalização da educação graduada e á investigação, incluído co-publicações internacionais e outros marcos internacionais de investigação.

Não existem dúvidas que a internacionalização alcançou um papel relevante na dinâmica das IES. Os planos estratégicos das universidades, as declarações de

políticas nacionais, iniciativas de regionalização, declarações internacionais e vários artigos académicos, todos salientam a centralidade da internacionalização no mundo do ensino superior.

Figura 12 - Significado de internacionalização do ISAG



Fonte: Elaboração própria

A internacionalização do ISAG, para os órgãos de gestão, significa um ambiente multicultural na instituição, significa trazer o mundo ao ISAG e expor o ISAG ao mundo:

*“Dentro daquilo que é o ISAG nós conseguimos ter um ambiente multicultural que não tem de ser físico, mas conseguimos ter uma multiplicidade de culturas, pessoas de diferentes países, nacionalidades, a conviver entre elas e a conectar-se entre elas e a criar ideias e valor, para elas e para a instituição” – EPV*

*“A internacionalização significa que o ISAG está exposto ao mundo e é também trazer o mundo ao ISAG.” – SFG*

Um dos processos fundamentais para internacionalizar a instituição, passa também pela internacionalização do ensino-aprendizagem, pela captação de estudantes internacionais, em *full-time* ou em mobilidade, pela contratação de docentes estrangeiros e pela partilha de conhecimento científico:

*“A internacionalização da instituição é a internacionalização do ensino e da aprendizagem” - SFG*

*“Abrir portas ao mundo. A internacionalização tem de passar por várias vias: termos no nosso contexto alunos estrangeiros, envolvidos ou abrangidos com o programa Erasmus e sem ser abrangidos pelo programa.” - APB*

*“Termos docentes estrangeiros residentes no nosso corpo docente” – APB*

*“Conseguirmos partilhar o nosso conhecimento científico através da investigação que fazemos” – APB*

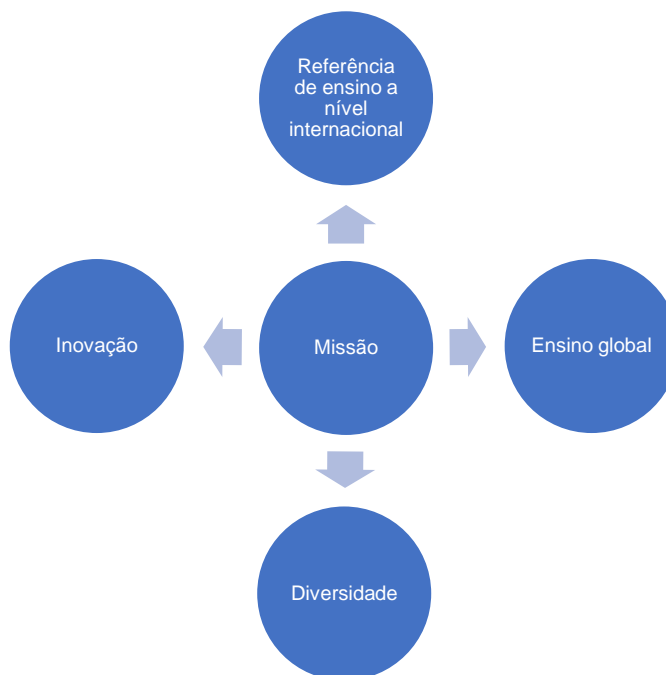
*“Eu vejo a internacionalização na perspetiva do ISAG, como um processo que integra um conjunto de fases, no qual está integrada uma dimensão internacional de uma forma que seja sustentável para três áreas fundamentais da investigação: na área do ensino e aprendizagem, da investigação e da cooperação, incluindo aspetos consequentemente de natureza curricular, extracurricular e organizacionais como sejam inovação curricular e desenvolvimento de pessoal docente e não-docentes.” – VMT*

Quando questionados sobre se a preocupação pela internacionalização constava do conceito de missão do ISAG, os órgãos de gestão afirmam que sim, mas não de uma forma clara e expressa, pois quando falamos de ensino global e abrangente há um ambiente de ensino propício a um contexto de internacionalização:

*“Aparece, de alguma forma. Não aparece a dizer expressamente, mas está lá” – EPV*

*“Eu quando falo de inovação, criação de conhecimento, tudo isto está associado aquilo que se pretende com a internacionalização” -EPV*

Figura 13 - Internacionalização no conceito de missão do ISAG



Fonte: Elaboração própria

*“Não aparece a palavra internacionalização na missão da instituição, mas está subentendido pois quando falamos de ensino global e abrangente estamos também a falar internacionalização sendo que o que refere é uma visão global dos negócios e da gestão, com um conjunto de valores nucleares como a diversidade e a globalidade em que há lugar para diferentes estilos de aprendizagem sem qualquer tipo de discriminação, há um ambiente de ensino propicio a um contexto de internacionalização” – SFG*

*“Sim” -APB*

*“Sim, e aparece particularmente na visão, na versão agora revista dos estatutos, aparece expressamente como pretendendo que o ISAG seja reconhecido como a melhor escola de negócios de Portugal e com referência de ensino a nível internacional” - VMT*

No entanto, os entrevistados afirmam que a preocupação pela internacionalização se encontra explanada no plano estratégico da instituição em vigor, mas não de uma forma tão constante quando seria expectável.

*“Está, mas não tanto quanto eu gostaria que estivesse” – EPV*

*“Já vem espelhada a importância e preocupação com a internacionalização, mas se calhar não de uma forma tão “agressiva” como deveria vir” - EPV*

A internacionalização é um dos eixos estratégicos da instituição, e muitas das medidas implementadas, inclusive do âmbito pedagógico são para dar resposta a essas necessidades:

*“A internacionalização é um dos eixos estratégicos plano e já era no plano anterior e continua a ser neste plano de 2017-2020.” - SFG*

*“Sim, é um dos objetivos estratégicos e muitas medidas do foro pedagógico são para fazer face a este objetivo estratégico. Algumas mudanças, alterações, inovações, são para fazer face ao mesmo” – APB*

*“Sim, de forma expressa” – VMT*

Quando questionados sobre a estratégia definida para os mercados internacionais, os órgãos de gestão, afirmam que esta existe, mas não da forma que seria esperado, necessita de ser mais formal, sistemático e é necessário adaptar estas metodologias de forma a conseguirmos operar nos mercados internacionais e captar os estudantes internacionais:

*“Na minha opinião, não tanto como eu gostaria” – EPV*

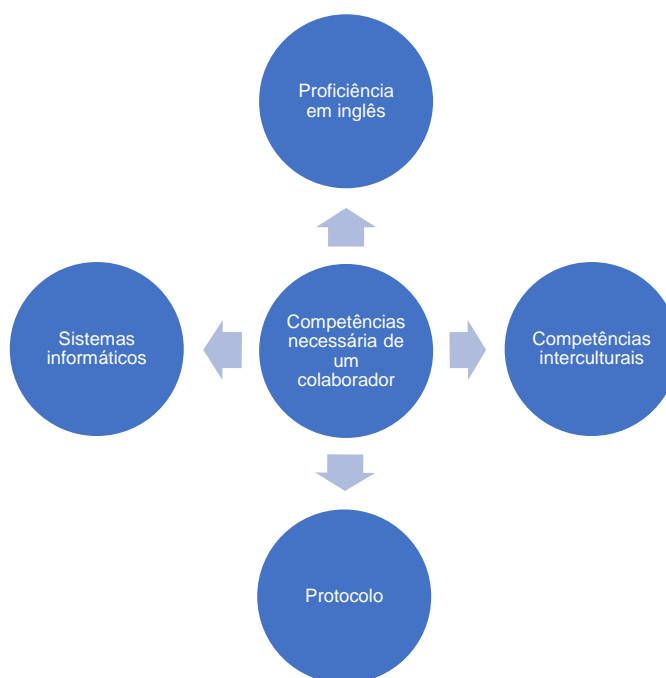
*“Se nós usarmos as metodologias mais adequadas para conseguir fazer a captação ou para operar nos mercados internacionais, acho que há trabalho a ser feito” – EPV*

*“Este ano temos adotado outras estratégias de abordagem aos mercados internacionais” – SFG*

*“A estratégia, está bem delineada, está clara no plano estratégico e está a ser executada e se analisarmos em termos de efeitos já está a surtir efeitos.” – APB*

*“Considero globalmente que sim, ainda que não de uma forma totalmente formal e sistemática” – VMT*

Figura 14 - Competências de um colaborador



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre as competências que são necessárias dotar um colaborador no âmbito do processo de internacionalização do ISAG, são elencadas a formação linguística em língua inglesa, em competências interculturais, de protocolo, sistemas informáticos e de inteligência emocional:

*“Competências de línguas ... formação de hábitos culturais .. protocolo” -EPV*

*“Nível de inglês” – SFG*

*“Competências pessoais nomeadamente de integração de diferentes culturas e ambientes culturais e para isso temos ações de desenvolvimento pessoal que trabalham as soft skills.” – SFG*

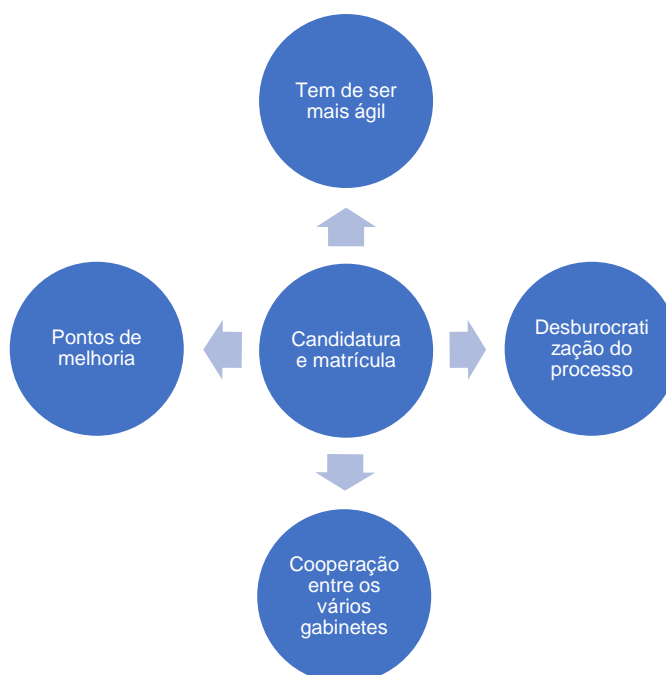
*“Sempre a questão linguística” – APB*

*“A nível dos sistemas informáticos cada vez mais integrados para fazer face também a estes desafios.” – APB*

*“Proficiência em inglês, competências interculturais” – VMT*

*“Muita inteligência emocional, tolerância á incerteza” – VMT*

Figura 15 - Eficiência do processo atual de candidatura e matrícula do estudante internacional



Fonte: Elaboração própria

O processo atual de candidatura e matrícula do estudante internacional, pode ser mais otimizado e desburocratizado, de acordo com os órgãos de gestão. Existem pontos de melhoria, no sentido de o tornar mais ágil e mais intercalado entre os gabinetes responsáveis:

*“Há muitos pontos de melhoria ... podemos otimizar muito mais o processo, tem de ser mais ágil” – EPV*

*“É eficiente, no entanto existem pontos de melhoria” - SFG*

*“É muito denso, é necessária uma melhoria a nível de desburocratização de todo o processo e da exigência legal de tantos requisitos para o estudante internacional.” - SFG*

*“Sim, qualquer procedimento ou processo .... se nós acharmos que qualquer procedimento ou processo é eficiente nós nunca vamos ter melhorias. O que eu lhe vou dizer é que houve uma evolução francamente positiva tanto no processo de candidatura nacional como internacional” – APB*

*“Este ano estamos a começar a experiência, mas acredito que sim. Eu clarificaria e faria uma intercalação entre os GRI, GCM e Serviços académicos” – VMT*

Em relação ao papel do ensino e-learning na internacionalização da instituição, os órgãos de gestão reconhecem a sua importância, fundamental para o reforço dos conteúdos programáticos e da promoção da proximidade entre o estudante e o docente através da via digital:

*“É importantíssimo” – EPV*

*“O e-learning será de certeza um ponto muito importante na internacionalização da instituição, porque cada vez mais os estudantes a nível mundial fazem várias formações via e-learning” – SFG*

*“É fundamental. O e-learning tem muitas vantagens e uma delas, que salta logo à vista, é o reforço dos conteúdos programáticos e a proximidade do aluno ao docente via digital.” – APB*

*“É uma ferramenta em termos digitais que derruba distâncias.” – APB*

*“Muito importante, permite o acesso à formação de estudantes que não precisam de se deslocar até cá e podem ter a formação no seu país.” – VMT*

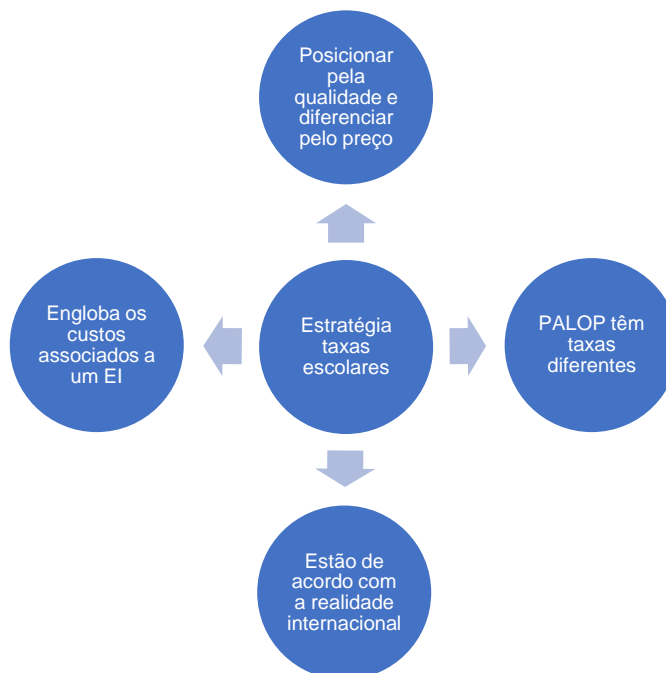
A estratégia das taxas escolares, de acordo com os órgãos de gestão, passa pelo posicionamento pela qualidade e diferenciação pelo preço, dentro daquilo que é a média do mercado e os preços praticados pela concorrência:

*“Acho que não estamos a praticar preços muito elevados, acho que estamos dentro daquilo que é a média do mercado e será mais ou menos essa linha que iremos seguir.” – EPV*

*“Eu tenho que me posicionar pela qualidade e diferenciar-me pelo preço” -EPV*

*“As taxas atualmente aplicadas estão de acordo com a realidade internacional e também estão de acordo com a nossa concorrência mais próxima” – AP*

Figura 16 - Estratégia em termos de taxas escolares



Fonte: Elaboração própria

Existe uma estratégia diferente para os PALOP, através de uma parceria com ONGs no âmbito de uma ação de responsabilidade social:

*“Os estudantes internacionais a nível de PALOP, foi estabelecida uma parceria com ONG’s de forma a praticar preços especiais, sendo que só foi possível porque a Fundação Consuelo Vieira da Costa, numa ação de responsabilidade social, comparticipa o restante valor da propina internacional. No entanto, no geral, os estudantes internacionais têm uma tabela própria de taxas escolares” – SFG*

As taxas aplicadas aos estudantes internacionais são mais caras, pois o processo de candidatura e matrícula é mais burocrático, assim como o seu processo de ensino-aprendizagem:

*“Qualquer aluno internacional tem uma propina diferenciada porque desde logo o seu processo de candidatura é diferente, o que significa que é mais burocrático, o tempo que é despendido logo no processo da candidatura é maior, depois em termos de ensino/aprendizagem tem que se dotar também de outras ferramentas e isso tem que estar espelhado em termos de taxa. A estratégia está em englobar os custos associados a um aluno internacional.” – APB*

Quando questionados sobre a intenção de criar elementos diferenciadores na oferta formativa, os órgãos de gestão responderam positivamente, elencando a vontade de criar uma dupla titulação, mestrado e licenciatura em gestão de empresas em inglês, apostar no desenvolvimento de outro tipo de aptidões técnicas, assim como de raciocínio e debate:

*“Claro que sim “– EPV*

*“Eu acho que devemos fazer uma aposta muito grande no desenvolvimento de outro tipo de aptidões para além das técnicas e acho que as pessoas não se preocupam muito sobre isso .. Introduzia elementos diferenciadores, na linha do raciocínio e do debate “– EPV*

*“Sim, a dupla titulação poderá ser uma das formas de internacionalização e de disponibilizar a nossa oferta formativa a nível internacional.” – SFG*

*“Sim .. nomeadamente mestrado de gestão em inglês, licenciatura em gestão em inglês. A dupla titulação ainda não está efetivada, mas poderá ser uma das estratégias no futuro.” -APB*

*“Sim” – VMT*

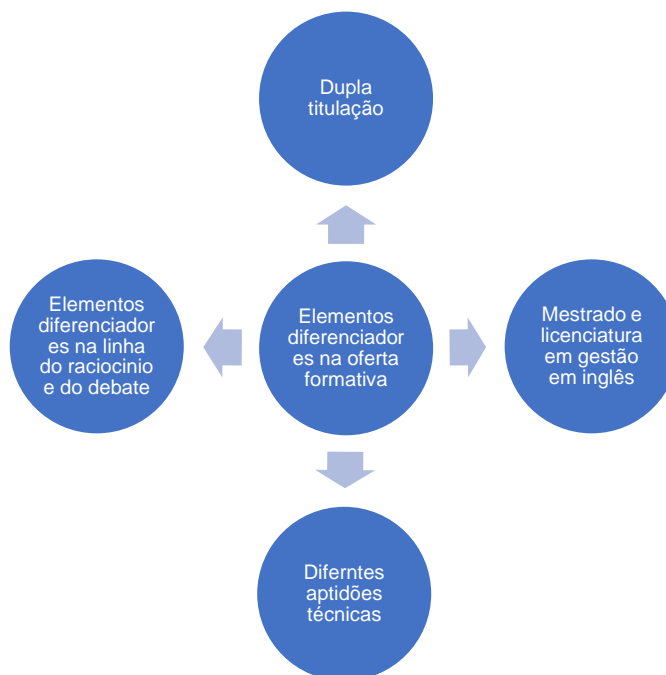
### 5.2.7 Mercados

O mercado determina as circunstâncias para a troca de bens e serviços, permitindo aos comerciantes e clientes, a criação de uma relação comercial com vista ao desenvolvimento de transações, câmbios ou entendimentos, sendo materializado no momento em que os comerciantes se relacionam com os clientes e se articulam os mecanismos de procura e oferta.

O mercado-alvo refere-se ao remetente ideal de um produto ou serviço, que, conseqüentemente, é o sector da população ao qual se destina um bem.

Quanto aos principais mercados internacionais a serem explorados pela instituição, os órgãos de gestão identificam os países PALOP, Espanha, China, Brasil, Angola, mercado da saudade, Colômbia, Macau, Suécia, Dinamarca e Noruega:

Figura 17 - Elementos diferenciadores na oferta formativa



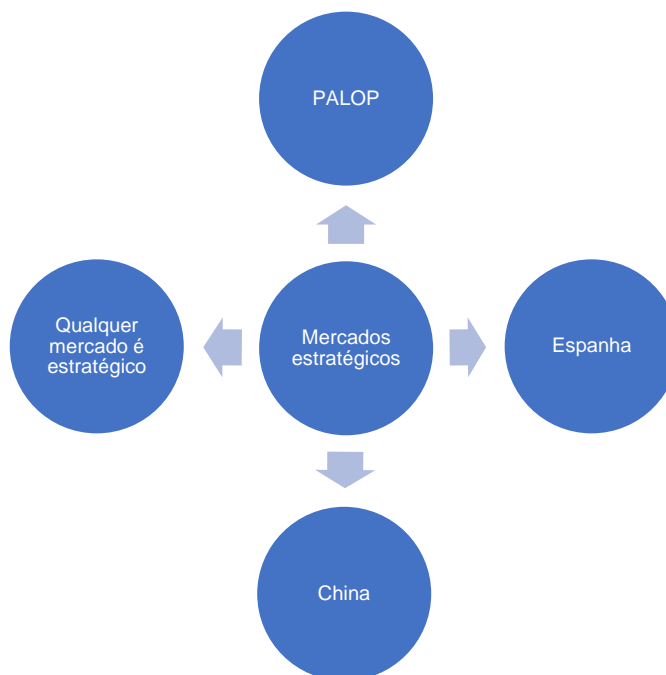
Fonte: Elaboração própria

*“Brasil, Angola, o mercado da saúde onde Portugal tem os seus emigrantes, a Colômbia, Macau, serão sobretudo os mercados que serão explorados muito em breve.” - SFG*

*“Nós temos a proximidade linguística e pela atratividade e proximidade cultural temos os PALOP ... proximidade com o mercado espanhol que nos facilita e que são estratégias comuns a todas as empresas” – APB*

*“O melhor mercado para nos internacionalizarmos era conseguirmos captar alunos nos países onde os mesmos tenham um nível de rendimento superior ao nosso. E isso é um desafio, estou a falar de ter um aluno sueco, dinamarquês, norueguês, e isso seria o culminar de uma boa internacionalização” – APB*

Figura 18 - Mercados estratégicos internacionais a serem explorados pelo ISAG



Fonte: Elaboração própria

*“Eu aqui indicava os PALOP, em particular: Brasil, Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique; Espanha, Itália, Grécia, China e Índia” - VMT*

No entanto, ressaltam também que qualquer mercado é estratégico para a instituição e deveria ser explorado, sendo para isso necessário adaptar os produtos e a nossa oferta ao mercado que estivéssemos a abordar:

*“Qualquer mercado é estratégico e deveria ser explorado pela instituição” – EPV*

*“Tudo depende daquilo que queremos fazer” – EPV*

#### 5.2.8 Potenciais estudantes

São cada vez mais os estudantes estrangeiros que escolhem Portugal para estudar, sobretudo na mobilidade de grau. Mais de 120 estudantes estrangeiros escolheram o ISAG para realizar a sua mobilidade de grau, e mais de 50 para estudar em *full-time*.

Os órgãos de gestão, identificam como potenciais estudantes internacionais do ISAG, os estudantes de língua oficial portuguesa, que vêm para Portugal com o objetivo de se fixar no país e, são maioritariamente jovens migrantes entre os 18 e os 30 anos:

*“Temos estudantes PALOP que a nível sociodemográfico e comportamental vêm com características muito próprias dos países; temos estudantes do Brasil que já são um*

*bocadinho mais cidadãos do mundo, quer por tradição quer por ter familiares, ou pela proximidade linguística já são muito mais semelhantes aos portugueses. Depois temos os filhos dos emigrantes do mercado da saudade que apesar de viverem já em países europeus ainda bebem muito da cultura portuguesa por isso são muito semelhantes em termos sociodemográficos e comportamentais com os estudantes do ISAG.” – SFG*

*“Estudantes de língua oficial portuguesa” – APB*

*“Em termos comportamentais, alguns vêm com o objetivo de se estabilizarem em Portugal.” – APB*

*“Jovens, migrantes, entre os 18-30 anos” - VMT*

No entanto, também ressaltam que esta descrição depende do público e do país que estejamos a abordar, assim como a estratégia utilizada para trabalhar esses países:

*“Vai depender do público, do país, dos preços que eu vou praticar para esses países, se estou a falar de formação graduada, executiva, etc” – EPV*

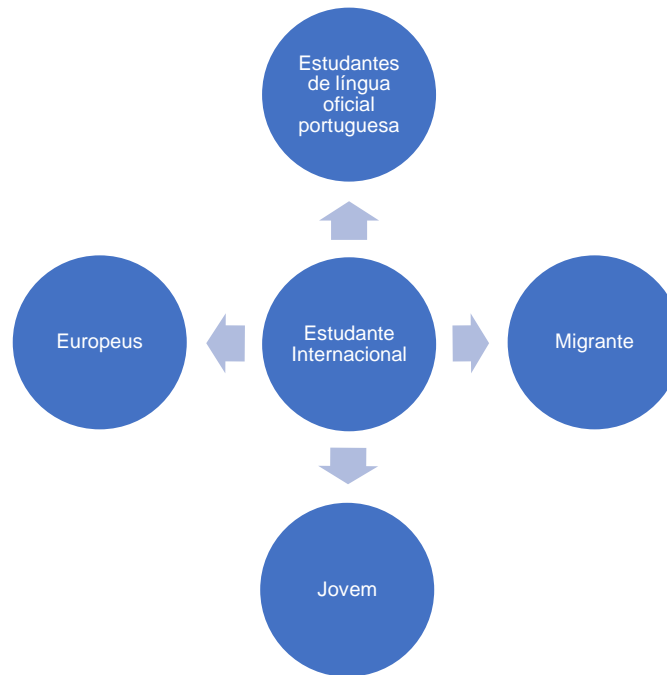
Quando questionados sobre a razão de escolher o ISAG em detrimento de outras instituições de ensino superior, os órgãos de gestão salientam a qualidade do ensino do ISAG, as boas infraestruturas e localização da instituição, o facto de estarmos localizados em Portugal e porque o estudante internacional se vai sentir confortável no ISAG, por temos recursos disponíveis para o acompanhar e integrar os estudantes.

*“A nível micro: pelo ISAG, pela sua localização próxima do centro da cidade, do parque da cidade, próximo do mar, próximo do Norte shopping (um dos principais shoppings do país), pela rede de transportes muito facilitada e com boas condições, algo que os estudantes internacionais valorizam muito; escola-hotel, aulas práticas, ensino em inglês, será algumas das características em detrimento da concorrência.”*

*– SFG*

*“Qualidade de ensino, proximidade do docente ao aluno, planos de estudo atuais, excelente preparação que o ISAG concede aos alunos, assim como o elevado índice de empregabilidade que o ISAG tem no mercado.” – APB*

Figura 19 - Potenciais estudantes internacionais do ISAG

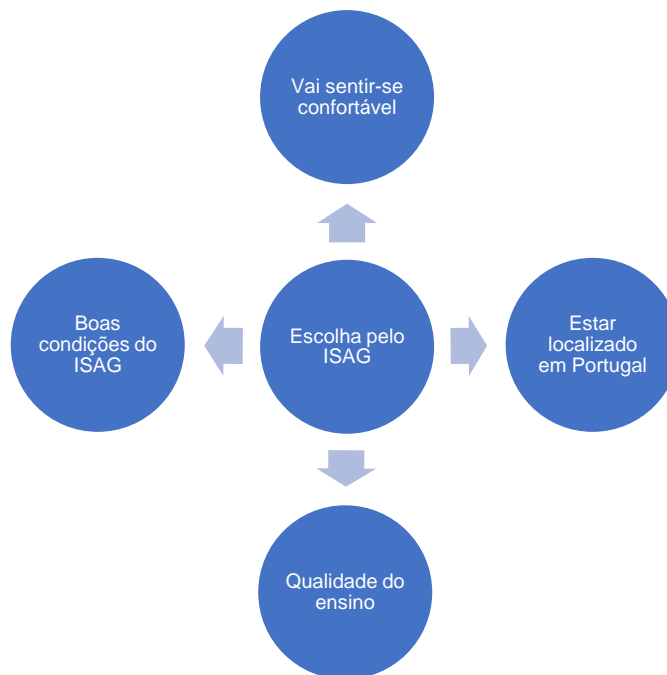


Fonte: Elaboração própria

*“Porque se vai sentir muito confortável no ISAG, porque nós temos recursos disponíveis tanto a nível dos nossos técnicos das várias áreas que têm uma atenção especial com todos os alunos internacionais, principalmente o nosso gabinete de relações internacionais ..., os professores também, e criam uma ligação muito forte” – EPV*

*“Num contexto mais macro: pelo facto de o ISAG estar localizado em Portugal, na cidade do Porto, por todos os indicadores que revelam quer a nível turístico quer a nível de segurança” - SFG*

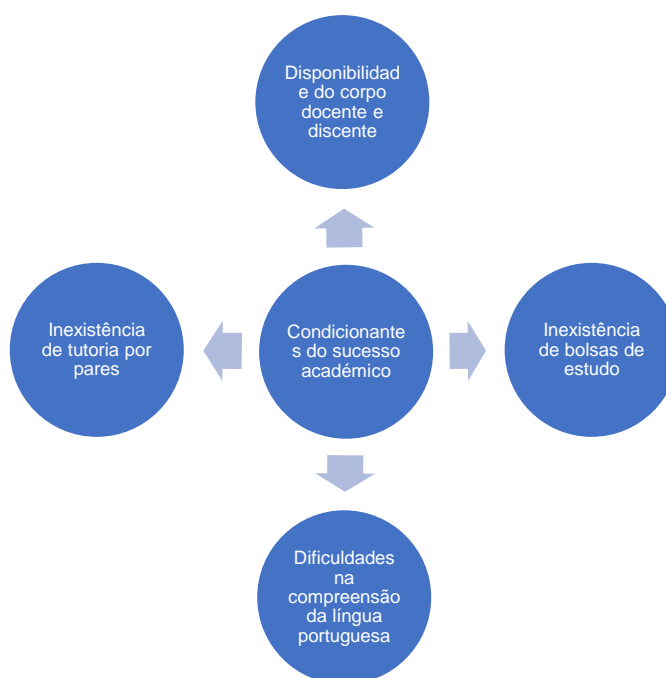
Figura 20 - Escolha pelo ISAG em detrimento de outras instituições de ensino superior nacionais



Fonte: Elaboração própria

*“O estudante também vai escolher o ISAG pela facilidade de acesso, diversidade das atividades curriculares e extracurriculares, ou seja, o facto de terem as visitas de estudo, atividades desportivas e de carácter social, é um elemento que pode funcionar ... o apoio permanente e a proximidade do corpo docente, o prestígio internacional do ISAG e o apoio do Career Office na inserção profissional e do GRI” – VMT*

Figura 21 - Fatores condicionantes do sucesso académico dos estudantes internacionais



Fonte: Elaboração própria

Os fatores condicionantes do sucesso académico dos estudantes internacionais, são identificados como a disponibilidade do corpo docente e discente, a existência de uma bolsa de estudo, dificuldades de compreensão da língua portuguesa e consequentemente dos conteúdos lecionados, insuficiente número de sessões de orientação e apoio dos estudantes e, inexistência da tutoria por pares:

*“Acho que se baseia na disponibilidade do corpo docente e discente” – EPV*

*“Sim, existem vários. A existência ou não de uma bolsa de estudos como fator de sucesso académico, existem estudos nesse sentido. Existência de dificuldades, na língua portuguesa e compreensão dos conteúdos, o risco de termos alunos sem saberem falar português ou inglês, insuficiente número de sessões de orientação e apoio dos estudantes; inexistência da tutoria por pares” – VMT*

De ressaltar, que dois órgãos de gestão, não consideram que existam fatores condicionantes do sucesso académico dos estudantes internacionais:

*“Não considero que existem fatores condicionantes ao sucesso académico.” – SFG*

*“Condiçõe s? Sim. Do sucesso académico? Não, não existem. Tanto é que nós oferecemos todo o apoio para que o estudante internacional tenha todo o sucesso,*

*não há condicionante, diria que não. Nós damos apoio, desde apoio linguístico, desde apoio pedagógico, não há condicionantes.” – APB*

Quando questionados sobre quais as mais valias para um estudante internacional frequentar o ISAG, os órgãos de gestão, identificam o prestígio da instituição, a qualidade dos serviços e o quão confortável o estudante se vai sentir, pois vai ser apoiado e acompanhado pelos vários gabinetes do ISAG e pelo corpo docente:

*“Vai se sentir muito confortável” – EPV*

*“Se tivermos qualidade nos serviços, na formação que ministramos, se temos um bom marketing relacional, se temos uma atenção especial com as pessoas ..” – EPV*

*“Apoio permanente e a proximidade do corpo docente, o prestígio internacional do ISAG e o apoio do career office na inserção profissional e do GRI” – VMT*

De ressaltar também a boa acessibilidade das instalações, assim como as atividades desenvolvidas com os estudantes:

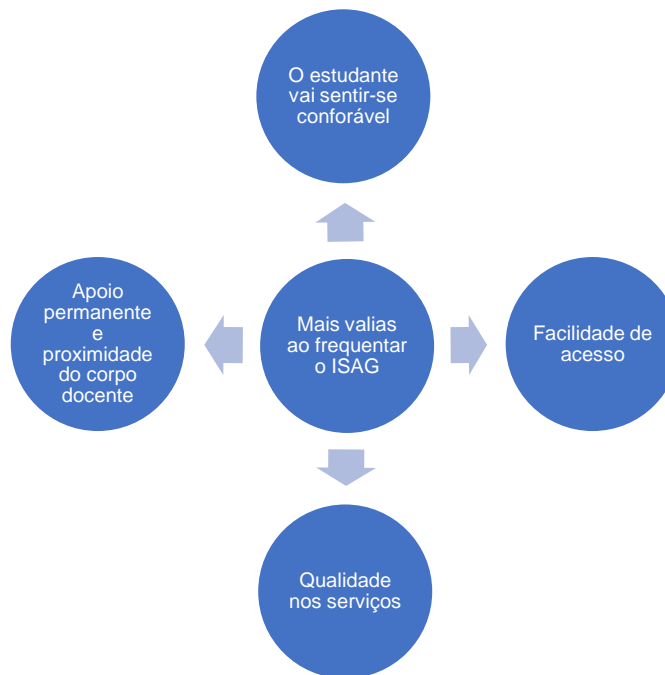
*“Facilidade de acesso, diversidade das atividades curriculares e extracurriculares” – VMT*

### 5.2.9 Objetivos estratégicos

Os objetivos são mensagens internas e externas que a instituição define com o objetivo de validar as suas ambições junto dos stakeholders, estimular os colaboradores da instituição, diminuir as indecisões no processo de tomada de decisão e definir os resultados como critérios de desempenho.

Os órgãos de gestão, identificam como principais objetivos estratégicos, a capacitação dos serviços do ISAG de forma a conseguirem lidar com o processo inerente a um estudante internacional, assim como a capacitação do corpo docente para lecionar a estes estudantes, quer a nível de competências como de fluência linguística, ou seja, pela internacionalização dos ciclos de estudos.

Figura 22 - Mais valias para os estudantes internacionais frequentarem o ISAG



Fonte: Elaboração própria

*“Conseguir ter serviços preparados para lidar com o estudante internacional” -EPV*

*“Estar preparado para poder ser tão fácil para um aluno nacional como para um internacional fazer o que for necessário na instituição” -EPV*

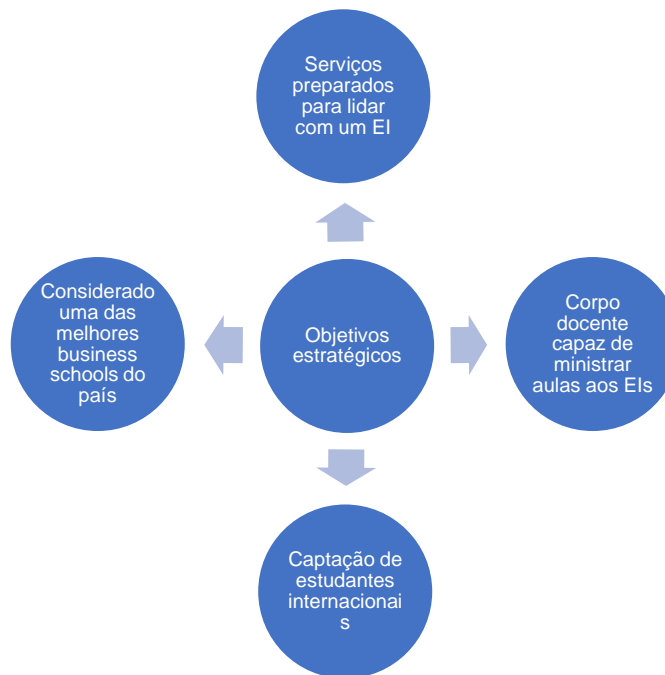
*“Ter um corpo docente capaz de ministrar aulas aos alunos internacionais” -EPV*

*“Internacionalizar os nossos planos de estudos ... lecionação seja 100% na língua inglesa” – APB*

Estes objetivos, que constam do plano estratégico, passam fundamentalmente pelo aumento da quota de mercado, através do aumento das mobilidades internacionais, pela captação de estudantes internacionais em regime de full time, lecionação em inglês, adesão a redes internacionais, com o objetivo final de ser considerada uma das melhores escolas de negócios da Europa:

*“Os objetivos são aumento das mobilidades, a captação de estudantes internacionais em full time, a oferta de ciclos de estudo em inglês, pertencer a redes internacionais de investigação e, portanto, estes são objetivos quer a curto quer a médio prazo.” – SFG*

Figura 23 - Principais objetivos estratégicos do ISAG



Fonte: Elaboração própria

*“A longo prazo o objetivo do ISAG a nível de internacionalização é ser mesmo considerado uma das melhores escolas de negócios da Europa, pelo que isso se traduz numa elevada qualidade do ensino e aprendizagem a nível internacional e também ao nível da investigação.” – SFG*

*“O objetivo global no curto e medio prazo é aumentar a quota de mercado” – APB*

*“Eles constam no plano estratégico” - VMT*

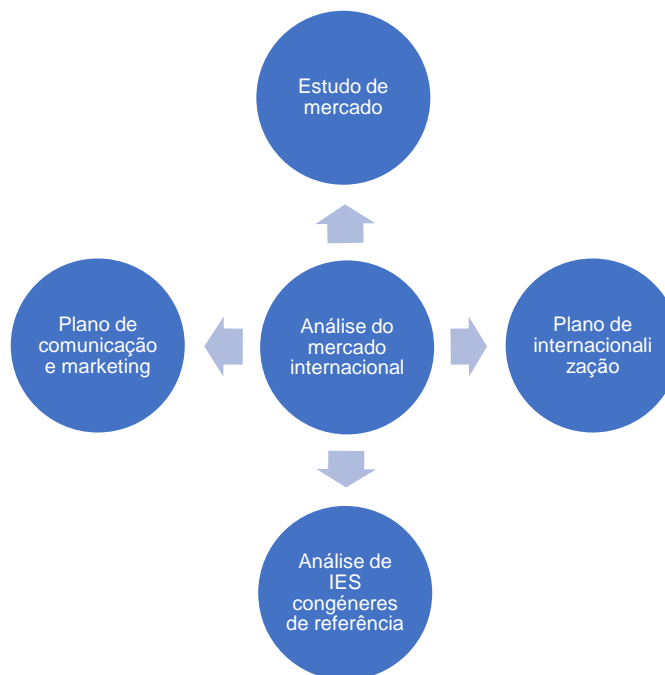
#### 5.2.10. Análise do mercado internacional

Mazzarol *et al.*(2000), identificou os seguintes fatores críticos para o sucesso das universidades que operam no mercado internacional: qualidade de reputação e o nível de reconhecimento do mercado; deter alianças ou parcerias estratégicas; deter serviços de recrutamento e de cursos prestados no estrangeiro; corpo docente de qualidade e especializado; cultura organizacional (contribui para a melhoria do desempenho da organização); inovação (embora a cultura deva basear-se na organização, esta deve ser flexível para encorajar a inovação); uso eficaz das tecnologias de informação e superioridade técnica; recursos financeiros; oferta de uma alargado leque de cursos; economias de escala (uma forte base de alumni, o tamanho da população estudantil, a dimensão do campus e a detenção de uma quota

considerável de mercado são vistas como vantagens competitivas); utilização de publicidade e de atividades de promoção; utilização de agentes de recrutamento privados; e, utilização de agências de promoção governamentais.

Quanto às estratégias para analisar os mercados internacionais, os órgãos de gestão referem a necessidade de realizar um estudo de mercado, de forma a avaliar quais os produtos que vão de encontro às necessidades dos estudantes, mediante as fragilidades do país e as oportunidades que daí advêm:

*Figura 24 - Análise do mercado internacional*



Fonte: Elaboração própria

*“O estudo de mercado permite-nos usar as melhores estratégias para captar alunos e definir produtos que vão de encontro às necessidades desses alunos, e isso ainda não estamos a saber fazer bem” – EPV*

*“Quem é que existe nesse mercado? Quem são essas pessoas? Quais são as fragilidades do país? Quais são as oportunidades que existem para quem se forma?” - EPV*

Ressalvam também a necessidade de elaborar um plano de internacionalização e um plano de comunicação e marketing, assim como analisar as instituições congêneres

e deste modo conseguimos abordar países que dadas as suas características macro e microeconómicas ao nível das próprias famílias fazem sentido analisar:

*“Através da elaboração de um plano de internacionalização que contempla um conjunto de países que tradicionalmente são exportadores de estudantes para Portugal, mas também estamos a abordar outros países que dadas as suas características macro e microeconómicas ao nível das próprias famílias fazem sentido analisar. Depois da elaboração do plano de internacionalização e da escolha do país será elaborado um plano de comunicação e marketing.” – SFG*

*“A Análise ao mercado já foi feita e está constantemente a ser feita como há pouco disse estão a ser criados produtos formativos na área core do ISAG, estamos a falar de gestão, de turismo, de produtos que vão fazer face à concorrência internacional, pela qual o nível de lecionação é em inglês.” – APB*

*“Através da análise de instituições congéneres de referência” - VMT*

Quando questionados sobre a intenção de disponibilizar oferta formativa em inglês, todos os órgãos de gestão responderam que sim:

*“Sim” – EPV*

*“Sim, pretende” -SFG*

*“Sim” - APB*

*“Sim, mais depressa no 2º ciclo, mais devagar no 1º ciclo” – VMT*

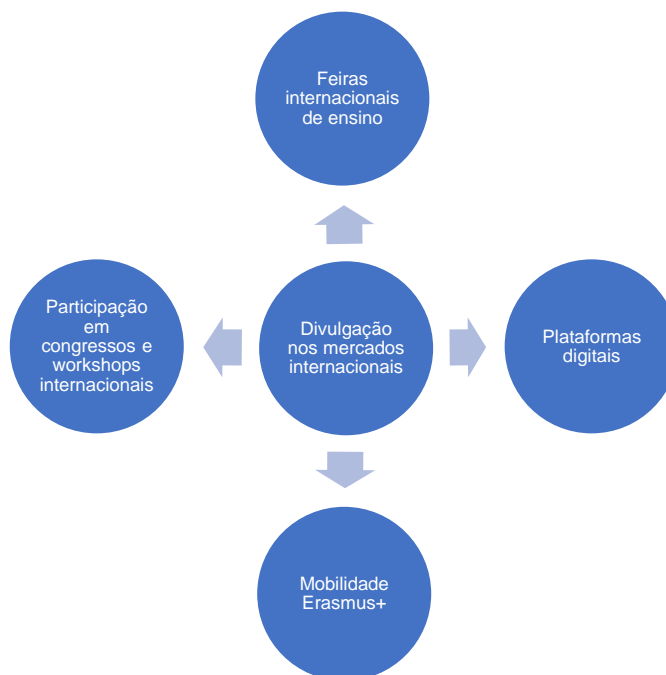
#### 5.2.11. Divulgação da marca ISAG

A construção de uma marca institucional assume-se como uma das estratégias adotadas pelas IES, com vista a se distinguirem da sua concorrência no mercado nacional e internacional, estabelecendo um ativo intangível valioso. Para cumprir com este desígnio a marca deve ser reconhecida, ocupando por isso um lugar de destaque no pensamento dos públicos.

No que respeita à divulgação da marca ISAG nos mercados internacionais, os órgãos de gestão, consideram que a mesma é pouco divulgada, e os meios são essencialmente participação em feiras internacionais de ensino e adesão a uma plataforma de divulgação da oferta formativa para o mercado brasileiro:

*“É muito pouco divulgada nos mercados internacionais” – EPV*

Figura 25 - Divulgação da marca ISAG nos mercados internacionais



Fonte: Elaboração própria

*“Temos uma plataforma há muitos anos que está disponível e é consultada muitas vezes” – EPV*

*“Presença em feiras, por exemplo a FILDA em Angola, visitas a colégios para divulgação da oferta formativa, palestras em hotéis, parcerias com ONGs no caso dos PALOP, presença em reuniões com membros do governo nos mercados da saudade” – SEFG*

*“A nível digital, através por exemplo da EduPortugal” – SFG*

*“O digital agora é um meio pelo qual premiamos e estamos presentes.” – APB*

*“O ISAG também está presente em eventos e feiras internacionais” – APB*

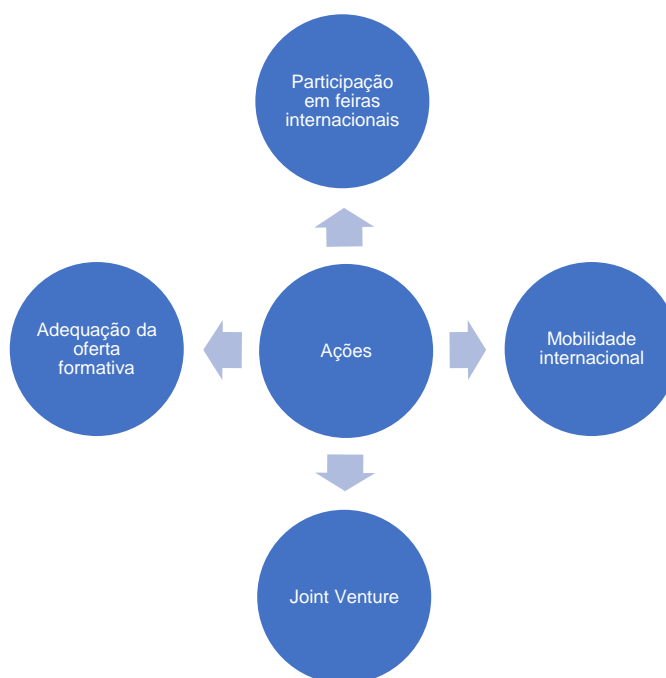
*“Através de participação nas feiras internacionais do ensino superior” – VMT*

Outra forma de divulgar a marca ISAG, passa também pela realização de mobilidades internacionais e pela participação em congressos e workshops internacionais:

*“Quando um staff, um docente ou um aluno realizam uma mobilidade Erasmus estamos sempre a divulgar a marca ISAG.” – SFG*

*“Presença de vários investigadores em congressos e workshops” – APB*

Figura 26 - Principais ações que o ISAG devia encetar para alcançar os objetivos



Fonte: Elaboração própria

Por último, o ISAG para alcançar os seus objetivos, deveria intensificar a sua participação em feiras internacionais, congressos e certames internacionais, solidificar as habituais mobilidades internacionais de pessoal docente e não-docente:

*“Participar em feiras, certames, congressos, as mobilidades habituais de docência e de estudantes quer para estudos quer para estágios e dos recursos técnicos, todos os técnicos vão ter que sair, vão ter que fazer mobilidade até para se enriquecerem para saberem estar em ambiente internacional e ver outras práticas, boas e más” – EPV*

Os órgãos de gestão, referiram também a possibilidade de solidificar a marca ISAG no cenário internacional, através da criação de uma joint venture, de um franchising ou de investimento direto, adequando para isso a nossa oferta formativa e melhorando o processo de candidatura e matrícula do estudante internacional:

*“Podemos ir através de uma joint venture, através de um franchising, de investimento direto, criar um ISAG lá fora ... independentemente das várias formas de internacionalização que existem temos de perceber muito bem o que faz sentido para nós e estudar muito bem os mercados” – EPV*

*“Adequar a oferta formativa” – APB*

*“Melhorar sempre os processos de candidatura e processos de intercâmbio com os alunos; reforçar a nossa presença no mercado internacional; reforçar a investigação de forma a que a marca ISAG ultrapasse fronteiras; ações formativas do pessoal docente e não docente para fazer face a este desafio” – APB*

Por último, a recomendação passa pela reformulação do website do ISAG, adaptando-o às necessidades dos estudantes internacionais, pela formação do pessoal docente e não docente e por uma maior inserção nas plataformas digitais:

*“Reformular o seu site no sentido de melhor o adaptar à necessidade de informação dos estudantes internacionais e torná-lo mais atrativo” – VMT*

*“Obter uma maior inserção em plataformas digitais do Ensino Superior” – VMT*

*“Dar formação ao pessoal docente e não-docente em competências interculturais” - VMT*

## 6. CRONOGRAMA E DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES

### 6.1 Análise da envolvente contextual

Com o intuito de compreender o mercado em que a instituição se insere procedeu-se a uma análise PEST: ambiente político-legal, ambiente económico, ambiente sociocultural e ambiente tecnológico.

#### 6.1.1 Ambiente político-legal

- Legislação e regulamentação exigida pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) através do regime de avaliação e acreditação, previsto no Decreto Lei nº 38/2007, de 16 de Agosto;
  - Número de vagas – é estabelecido pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro);
  - O Estatuto do Estudante Internacional aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36/2014, de 10 de março, enuncia as condições de admissão de estudantes estrangeiros para a frequência nas licenciaturas, através de um regime de acesso e ingresso próprio;
  - Reconhecimento de graus e diplomas estrangeiros, de nível superior, que se encontra presentemente regulamentado por dois diplomas legais, o Decreto-Lei n.º 283/83, de 21 de junho, e o Decreto-Lei n.º 341/2007, de 12 de outubro;
  - Considerando os objetivos políticos nacionais e europeus, deve-se realçar as seguintes orientações: melhorar os níveis educacionais através da reestruturação e/ou aumento da oferta formativa sobretudo em programas de aprendizagem ao longo da vida; aumentar a mobilidade internacional para estudos e estágios, alargar a rede de parceiros e procurar novos programas co-financiados; promoção do emprego, combate à pobreza e promoção da igualdade de oportunidades (ISAG, 2020)

#### 6.1.2 Ambiente Económico

- Restrições orçamentais – uma vez que o ISAG é uma instituição de Ensino Superior Privada, está limitada ao financiamento próprio e à receita que obtêm da sua atividade profissional.
  - Valor da propina praticada no ISAG;
  - Custo de vida no Porto;
  - Criação de uma bolsa de mérito Consuelo Vieira da Costa para estudantes internacionais;

- Acesso a bolsas de estudo disponibilizadas por organizações relevantes em Portugal, tais como o Instituto de Camões e a Fundação Calouste Gulbenkian;
- Possibilidade de acesso a bolsas de estudo financiadas pela Direção-Geral do Ensino Superior;
- Existência de protocolos com ONG´s nos PALOP, estabelecendo condições especiais para os estudantes que ingressem no ISAG através destas associações;
- Protocolos com colégios e escolas em países considerados estratégicos para o ISAG, com condições vantajosas para o ingresso destes estudantes no ISAG;
- Angola: o país encontra-se em recessão económica nos últimos cinco anos e com um défice orçamental, potenciado pelo colapso dos preços do petróleo e choques sobre os seus termos de troca, uma vez que o setor petrolífero representava 30% do PIB do país e mais de 95% das exportações;
- Cabo Verde: em 2019, existiu uma aceleração do crescimento económico de 5,7% e uma melhoria nas contas públicas. No entanto, em 2020 devido à declaração do estado de emergência as medidas implementadas para fazer face ao surto pandémico, tiveram repercussões negativas na economia do país, em especial no setor do turismo, sendo esperado uma quebra no produto de, pelo menos, 6,8%.
- Guiné-Bissau: em 2019 o crescimento económico foi de 4,5% tendo existido, no entanto uma desaceleração da massa monetária de 0,3%, sendo que as exportações de caju representam 90% das exportações do país. As projeções do Banco Central dos Estados da África Ocidental apontam para uma contração do PIB em 1,9% e um défice orçamental de 11% do PIB.
- Brasil: teve uma quebra do PIB de 6% mas a trajetória de recuperação no segundo semestre deixará um carry-over de quase 2% para 2021, cujo crescimento projetado é de 3,6%, sendo expectável um aumento da dívida bruta do governo geral para 93,7% no final de 2020.

### 6.1.3 Ambiente Sociocultural

- Diminuição da taxa de natalidade, que conseqüentemente provocará um menor número de estudantes no Ensino superior dentro de 5 a 7 anos;
- Concorrência de instituições tanto públicas como privadas com semelhante oferta formativa e vantagens atrativas para estudantes internacionais e nacionais;

- O programa Erasmus e as suas oportunidades são cada vez mais conhecidas entre os mais jovens, estando já essa ideia muito “enraizada” desde o primeiro dia em que ingressam no ensino superior;
- Existe uma tendência crescente na vontade dos estudantes em estudar noutros países, seja através da mobilidade de crédito ou através da mobilidade de grau, com o objetivo de conhecer outras realidades e de estudar num ambiente cada vez mais multicultural;
- Globalização do mercado de trabalho;
- Possibilidade de realizar o curso em regime pós-laboral, e-learning e b-learning;

#### 6.1.4 Ambiente Tecnológico

- Crescente tendência do “Ensino-aprendizagem” no formato digital, aumentando a utilização do Ensino à distância e-learning e b-learning;
- Salas de aula equipadas com recursos tecnológicos avançados;
- Reforço de um modelo de ensino que responda às necessidades do tecido empresarial;
- Novos modelos e reforço do “Ensino-aprendizagem” na era digital com o uso generalizado das tecnologias de informação e comunicação (TIC), nomeadamente do telemóvel, computador e promoção de cursos online (MOOCs) (ISAG, 2020)
- Formação técnica e pedagógica do corpo docente para responder aos desafios atuais dos alunos que atualmente pertencem à *net generation*. Novas tecnologias de informação, tais como: *the internet of things, smart machines, web-scale IT, context-rich systems, riskbased security and self protection*. (ISAG, 2020)
- Possibilidade de realizar o curso em regime pós-laboral, e-learning e b-learning;

## 6.2 Análise da envolvente transacional

### 6.2.1 Análise do mercado

A evolução recente do sistema de ensino superior em Portugal, não foi acompanhada por uma regulamentação e orientação eficaz por parte dos órgãos governamentais. Assim, foi-se desenvolvendo uma rede de estabelecimentos de ensino superior dispersa pelo território nacional, sem uma estrutura e uma hierarquização planeada ou organizada em função de objetivos e linhas estratégicas claras. Situação que se torna particularmente evidente, quando o número de candidatos nacionais tem

tendência a diminuir e onde as dificuldades económicas requerem uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

A educação em Portugal é sinónimo de um cenário díspar. Por um lado, os níveis de educação na população jovem são razoáveis, mas por outro, os índices de qualificação da população menos jovem continuam a ser muito baixos.

O Ensino Superior em Portugal é um sistema binário que contempla universidades e institutos politécnicos, com instituições públicas e instituições privadas. Estas instituições têm estruturas organizacionais, dimensões diversificadas e naturezas jurídicas diferentes.

Em Portugal, a integração do Processo de Bolonha, o qual, na opinião de Moreira (2020), pretendeu reformular o procedimento de reconhecimento de diplomas, tem sido o mote para a perceção da necessidade internacionalização por parte das IES. A acrescentar a este processo, teve também influência os novos regimes jurídicos das IES e as alterações no estatuto da carreira docente.

As IES portuguesas têm adotando estratégias diversas para responder à sua necessidade de internacionalização. Makhanya (2018) salienta a mobilidade (estudantes, docentes e não docentes), a captação de estudantes internacionais, docentes e investigadores estrangeiros, a criação de graus conjuntos, a colaboração com unidades de investigação a nível internacional, os rankings internacionais que permitem potenciar a visibilidade internacional da instituição, e um ambiente internacional e multicultural no campus, como os principais objetivos da internacionalização.

As estratégias de internacionalização necessitam de ser adequadas à realidade e ao contexto de cada instituição de ensino superior portuguesa.

De acordo com Proctor & Rumbley (2018), as condições essenciais para o processo de internacionalização são:

- 1) Recrutamento de pessoal docente, com vista a internacionalizar e especializar a oferta formativa;
- 2) Captação de estudantes internacionais;
- 3) Reformulação da oferta formativa, permitindo uma correlação entre estratégias e decisões da instituição;
- 4) Contratação de docentes especialistas na área com o objetivo de se posicionar nos rankings institucionais e um maior número de estudantes;

##### 5) Planeamento estratégico;

A valorização do processo de internacionalização depende da situação concreta em que cada um dos países se encontra, sendo que a maioria dos países assume o repto da internacionalização do seu ensino superior como uma estratégia nacional.

A estratégia de Portugal, é baseada num sistema de ensino superior constante associado a uma grande tradição, com aposta na promoção externa, considerando o ensino como um serviço transacionável, sendo assim passível de se beneficiar da exportação desses serviços.

Quando o processo de internacionalização está unicamente focado na mobilidade de estudantes, este fica limitado a aspetos quantitativos, desvalorizando assim a cooperação em ciência e tecnologia que deveria ser um dos aspetos centrais da internacionalização.

O Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES), reflexo do Processo de Bolonha, é um modelo de garantia da qualidade do ensino, que desmaterializa os obstáculos à mobilidade e solidifica a cooperação entre os outros sistemas europeus.

A maioria dos países têm as suas próprias agências de avaliação e acreditação que, através de uma análise independente e com base em orientações semelhantes, certificam a qualidade da formação e das próprias instituições, nos diferentes sistemas de ensino na Europa.

Calderón (2012), afirma que a taxa de participação no ensino superior nos países mais desenvolvidos como a Europa e a América do Norte tem sofrido um aumento exponencial, sendo expectável que este valor ultrapasse os 8% em 2035.

Os países da América Latina (América do Sul e Central) e Caraíbas, nesse mesmo período, serão a terceira região do mundo com mais estudantes no ensino superior, num total de 59,4 milhões de estudantes. Países como o Brasil, México, Colômbia e a Venezuela estão entre os 20 países do mundo com mais estudantes no ensino superior, como indica (Chiao-Ling & Felly, 2012).

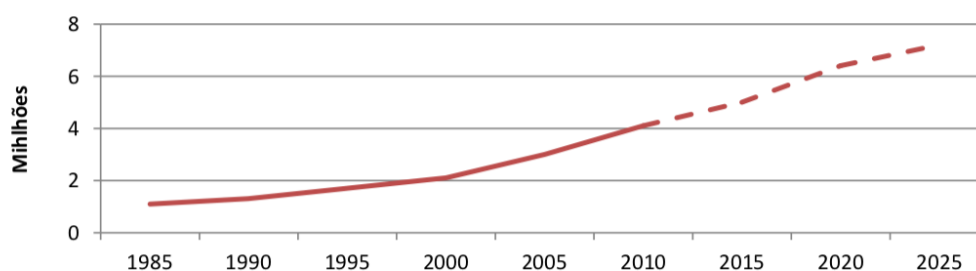
Um outro indicador que é utilizado é a taxa de escolarização bruta no ensino superior. Na África Subsaariana, este indicador atinge presentemente cerca de 6%, quando na U.E. e nos E.U.A ronda, em média, os 72% (Portugal, 66%) e na Ásia os 13%. Refira-se que os PALOP apresentam (com exceção de Cabo Verde) uma taxa de escolarização bruta no ensino superior próxima da média africana. Apesar de um

crescimento explosivo nas últimas décadas (mais de 8,5% ao ano, de 0,2 milhões de estudantes em 1970, para 4,8 milhões em 2006), prevê-se que o número de estudantes no ensino superior na África Subsaariana continue a crescer muito significativamente nos próximos anos, projetando-se 28,6 milhões de estudante em 2025, de acordo com (Chiao-Ling & Felly, 2012).

O facto de ter aumentado significativamente a mobilidade intrarregional africana (com evidência para o aumento de atratividade das instituições da África do Sul) e a taxa de mobilidade externa, nos últimos anos, crescer menos que a taxa de escolarização bruta no ensino superior, poderá indiciar uma maior evolução dos sistemas locais de ensino superior e, portanto, uma menor necessidade de prosseguir formações no exterior.

Simultaneamente assiste-se também a um crescimento notável do número de estudantes internacionais a nível global.

*Gráfico 1 – Número de estudantes internacionais*



Fonte: OECD (2013) e Bohm *et al.* (2002)

Tabela 1 - IES com o maior contingente de estudantes internacionais

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	ANOS LETIVOS			
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Inst. Politéc. Bragança	96	194	340	388
Univer. do Porto	12	58	137	367
Univer. de Coimbra	102	188	165	244
Univer. Beira Interior	26	63	140	204
Univer. do Algarve	2	48	163	196
Univer. de Lisboa	28	54	94	186
Inst. Politéc. Cast. Branco	0	29	78	148
Inst. Politéc. Leiria	6	14	75	148
Inst. Politéc. Guarda	20	85	94	140
Univer. de Aveiro	12	34	63	118
Outras	868	1 075	1 733	1 825
Total	1 172	1 842	3 082	3 964

Fonte: Exemplo retirado de MCTES (2019). *Relatório Sobre o Acesso ao Ensino Superior*. Lisboa: MCTES

Tabela 2 - Estudantes internacionais no ensino superior português por áreas geográficas de origem

PAÍSES OU GRUPOS DE PAÍSES	ANOS LETIVOS			
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
África (s/ CPLP)	5	52	43	57
América Latina (s/ Brasil)	15	75	146	129
América do Norte	3	8	6	7
Ásia	36	84	85	52
CPLP	1 060	1 609	2 716	3 659
Europa (s/ UE)	23	8	11	13
Magrebe	6	3	10	8
Médio Oriente	10	2	8	27
União Europeia	14	1	10	0
Outros / não classificados	0	0	47	12
Total	1 172	1 842	3 082	3 964

Fonte: Exemplo retirado de MCTES (2019). *Relatório Sobre o Acesso ao Ensino Superior*. Lisboa: MCTES

A criação do estatuto de estudante internacional, está designado para a captação de estudantes detentores de nacionalidades extraeuropeias, permitindo às instituições de ensino superior utilizá-lo como um instrumento de internacionalização. A integração destes estudantes no ensino superior português traduz-se numa série de elementos positivos nomeadamente questões financeiras, reforço das relações com sistemas estrangeiros de ensino e de investigação, rejuvenescimento de equipas de I&D e possibilidade de reforçar a imigração de talentos.

A evolução da presença de estudantes internacionais em Portugal atingiu no ano letivo de 2018/19 um total de 4 000 estudantes.

As instituições de ensino superior localizadas no interior conseguem ter quotas de estudantes internacionais superiores a 2% do conjunto dos seus estudantes, e nalguns casos atingem 4% do seu corpo discente. As instituições sedeadas no litoral têm uma quota de estudantes internacionais que se situa sempre abaixo de 1% (Lisboa, 0,2%; Porto, 0,4%).

Em termos das áreas geográficas, as instituições continuam a privilegiar os países de expressão portuguesa, africanos e o Brasil.

De acordo com o grupo de trabalho nomeado pelo MCTES, para a redação do relatório do ensino superior de Junho de 2019, para reforçar os benefícios globais que a diversidade de relacionamento externo promove, bem como para preservar o

sistema de eventuais flutuações passíveis de perturbar a atual área geográfica que tem gerado a maior procura, dever-se-ão encontrar mecanismos que possam ampliar o espectro de relacionamento externo e, conseqüentemente, a atração de estudantes internacionais. Não se deverá defender a redução das relações com os países da CPLP, tendo presente os benefícios mútuos que esse relacionamento arrasta, mas dever-se-á garantir maior sustentabilidade a este eixo de internacionalização, o que se conseguirá por via da diversificação do relacionamento internacional.

Neste campo, a multiplicação de ciclos de estudo estruturados em língua estrangeira, designadamente em língua inglesa, poderia reforçar a capacidade de atração de estudantes internacionais.

As estratégias de internacionalização necessitam de ser adequadas à realidade e ao contexto de cada instituição de ensino superior portuguesa.

### 6.2.2 Análise concorrencial

Os potenciais concorrentes ao nível nacional são instituições de ensino superior (IES) na área da gestão, hotelaria e turismo, as quais se dividem em dois universos: 4 IES públicas e 7 IES privadas.

Devemos considerar como concorrência direta todas as instituições de ensino superior privado, no norte de Portugal, com a oferta formativa e condições de ingresso semelhantes à do ISAG-EBS.

Desta forma, os principais concorrentes do ISAG-EBS são a Universidade Lusófona, Universidade Lusíada, Universidade Fernando Pessoa, Universidade Católica Portuguesa, ISMAI (Instituto Superior Universitário da Maia), ISPGaya (Instituto Superior Privado de Gaia), o IPAM e a Universidade Portucalense.

Outras instituições concorrentes são o ESEIG, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, FEP e ISCAP, considerando outros motivos de carácter económico-social relacionados com a origem dos candidatos e o prestígio e valor acrescentado da marca.

Todos os concorrentes, acima indicados, dispõem de uma oferta formativa similar à do ISAG, quer ao nível da gestão, da hotelaria, do turismo e do marketing, existindo diferenças ao nível da oferta na formação executiva, tendo sido realizado uma análise dos seus pontos fortes e fracos:

Tabela 3 - Análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes do ISAG

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Universidade Lusófona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande variedade de cursos (48 licenciaturas e 3 mestrados)</li> <li>• Grande acessibilidade em termos de transportes públicos</li> <li>• Campus virtual e uma linha de apoio para professores do ensino secundário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações pouco modernas</li> <li>• Instituição não é acessível a pessoas de mobilidade reduzida</li> <li>• Número reduzido de docentes com doutoramento</li> </ul>

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Universidade Lusíada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta formativa adequada face á missão da instituição</li> <li>• Instalações e equipamentos adequados face às necessidades dos ciclos de estudos;</li> <li>• Corpo docente adequado com elevado número de doutores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades na área investigação</li> <li>• Sucesso escolar na maioria das ofertas formativas é relativamente baixo</li> <li>• Docentes pouco fluentes em língua inglesa</li> </ul>
Universidade Fernando Pessoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente académico multicultural com forte relação docente/discente</li> <li>• Aposta estratégica na internacionalização que permite continuar a aumentar a sua capacidade de atração de estudantes internacionais</li> <li>• Forte envolvimento com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de investigação reduzidas</li> <li>• Elevado número de rejeições de acreditação de ciclos de estudo pela A3ES</li> <li>• Apresentação numa mesma unidade orgânica dos dois tipos de ensino superior</li> </ul>
Universidade Católica Portuguesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriedade de prestígio nacional e internacional</li> <li>• Excelência da sua oferta formativa nas áreas da Gestão e da Economia</li> <li>• Elevada taxa de empregabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tempo dos docentes para se dedicarem à investigação</li> <li>• Desempenho pouco favorável das unidades de investigação</li> <li>• Grande diferença em termos de incentivos à coordenação</li> </ul>
ISMAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de algumas áreas científicas fortes, com cursos que têm uma procura e uma frequência relevantes;</li> <li>• Espírito de comunidade e de coesão interna</li> <li>• Estabilidade na organização das Unidades Orgânicas (Departamentos) e nos serviços de apoio transversais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira docente pouco estruturada</li> <li>• Internacionalização limitada, orientada principalmente para a mobilidade dos estudantes e com escassos projetos conjuntos de ensino e de investigação</li> <li>• Ausência de um sistema de avaliação do desempenho dos docentes;</li> </ul>

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
ISPGaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de doutorados suficiente para a lecionação das ofertas formativas</li> <li>• Empenho por parte instituição na procura de um exercício adequado ao nível dos processos de ensino/aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas formativas com fraca procura.</li> <li>• Níveis elevados de insucesso e/ou abandono em algumas ofertas formativas.</li> <li>• A investigação orientada, prestação de serviços à comunidade e colaboração nacional e internacional carecem de melhoria</li> </ul>
IPAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço do corpo docente jovem, qualificado, empenhado e com histórico de investigação.</li> <li>• Excelente taxa de empregabilidade.</li> <li>• Aposta na estratégia de captação de estudantes estrangeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparente baixa taxa de cooperação internacional, apesar dos muitos protocolos efetuados.</li> <li>• Baixa mobilidade de docentes e estudantes</li> <li>• Estatutos não enquadrados no RJES</li> </ul>
Universidade Portucalense	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo docente qualificado e adequado para os cursos que ministra</li> <li>• Elevada procura da oferta formativa em Turismo</li> <li>• Extensa colaboração com a comunidade, quer na realização de estágios e trabalhos dos estudantes, quer em atividades de prestação de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraca procura dos cursos do 2º ciclo</li> <li>• As parcerias nacionais e internacionais em certas atividades de investigação são ainda reduzidas</li> <li>• Fragilidades na produção de publicações científicas em revistas com revisão por pares e no desenvolvimento de projetos de investigação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A primeira etapa da análise de concorrência passa pela comparação de preços praticados entre as várias instituições de ensino superior, mais concretamente no que respeita aos valores de propinas praticados para estudantes internacionais.

Tabela 4 - Valor da propina nas licenciaturas praticada pelos concorrentes identificados  
(em €: euros)

<b>Concorrentes</b>	<b>Propina estudante internacional</b>
Universidade Lusófona	3.795,00€
Universidade Lusiada	3.300,00€
Universidade Católica Portuguesa	5.790,00€
ISMAI	3.154,44€
IPAM	4.752,00€
ISPGaya	3.120,00€
Universidade Fernando Pessoa	2.350,00€
Universidade Portucalense	4.975,00 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Valor da propina nos mestrados praticada pelos concorrentes identificados  
(em €: euros)

<b>Concorrentes</b>	<b>Propina estudante internacional</b>
Universidade Lusófona	3.002,40€
Universidade Lusiada	4.000,00€
Universidade Católica Portuguesa	11.750,00€
ISMAI	2.037,00€
IPAM	4.752,00€
Universidade Fernando Pessoa	2.300,00€
Universidade Portucalense	5.180,00 €

Fonte: Elaboração própria

O valor de referência da propina para ingresso do estudante internacional na licenciatura é de 4.252,10€ e do mestrado de 4.694,38€.

Desta forma, é possível inferir que no que respeita aos preços praticados nas licenciaturas, a Universidade Católica Portuguesa é a instituição com o valor de propina mais elevado, sendo que o ISAG é a 3ª instituição, por ordem de grandeza, que pratica o preço de propinas mais elevado.

Por último, a mesma tendência verifica-se em relação ao preço praticado nos mestrados, sendo a Universidade Católica Portuguesa a instituição com o valor de propina mais elevado e o ISAG a 3ª instituição por ordem de grandeza que pratica o preço de propinas mais elevado.

No que respeita às estratégias de comunicação adotadas pela concorrência, é visível a primazia dada à comunicação através das principais redes sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn.

A preferência pela comunicação através das redes sociais deve-se à facilidade em chegar a um maior número de pessoas, principalmente aos seus seguidores.

Através de uma análise nas principais redes sociais utilizadas pelas referidas instituições, é possível constatar que em Setembro de 2020, o número de seguidores era o seguinte:

Tabela 6 - Número de seguidores em cada rede social dos principais concorrentes do ISAG

IES	Facebook	Instagram	LinkedIn
ISAG	9662	1581	3796
Universidade Lusófona	10587	6161	2587

IES	Facebook	Instagram	Linkedin
Universidade Lusitana	5682	1172	564
Universidade Católica Portuguesa	Existem 5 páginas de facebook da mesma instituição todas com um número diferente de seguidores.	3920	68558
ISMAI	43959	3037	13788
IPAM	39579	2141	23606
ISPGaya	8693	635	1617
Universidade Fernando Pessoa	14389	4453	15589
Universidade Portucalense	15074	4776	12238

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados apresentados, é possível aferir que o ISAG não lidera nenhuma rede social face aos seus concorrentes diretos, no que respeita ao número de seguidores.

O ISMAI destaca-se pelo número de seguidores na sua página de *Facebook* em relação aos seus concorrentes, sendo que o ISAG se encontra em 5º lugar dos melhores posicionados.

No que concerne à rede social *Instagram*, a instituição melhor posicionada é a Universidade Lusófona, e o ISAG encontra-se em 6º lugar entre os melhores posicionados.

Por último, em relação ao *LinkedIn* a Universidade Católica Portuguesa ocupa a melhor posição, sendo que neste caso, o ISAG encontra-se em 5º lugar das instituições com mais seguidores na rede social *LinkedIn*.

O ISAG dispõe atualmente de um edifício na cidade do Porto. Inserido no campus do IAPMEI, com uma excelente localização, espaços verdes, parque de estacionamento gratuito, vigilância 24H/7dias e proximidade aos transportes públicos.

Assim como o ISAG, também o ISMAI e o ISPGaya estão localizados apenas numa cidade, neste caso, na Maia e em Gaia, respetivamente.

No que respeita á concorrência, a Universidade Lusófona, Universidade Católica Portuguesa e a Universidade Fernando Pessoa, detêm dois polos, maioritariamente no Porto e Lisboa, á exceção da Universidade Fernando Pessoa que está localizada no Porto e em Ponte de Lima.

A Universidade Lusíada detém três polos universitários, um em Lisboa, outro no Porto e por último, em Vila Nova de Famalicão.

Lopes & Baggi (2011), defende que o estudante pode ser um cliente ou matéria-prima. O estudante é um cliente, uma vez que será ele a desfrutar do produto, ou seja, a oferta formativa ministrada pela IES. Por outro lado, o estudante é uma matéria-prima, uma vez que o cliente final será a empresa/ organização que os irá empregar, conforme explicitado acima.

### 6.2.3 Análise interna

A análise interna permite-nos perceber em que ponto se encontram cada um dos serviços da instituição, de forma a realizar a planear as ações futuras.

#### 6.2.3.1 Recursos Humanos

O ISAG é atualmente composto por um total de 24 colaboradores, encontrando-se segmentados pelas seguintes áreas: 3 colaboradores no Gabinete de Relações Internacionais, 2 colaboradores no Career Office, 1 colaborador no NIDISAG, 1 colaborador na Biblioteca, 4 colaboradores nos Serviços Académicos, 1 colaborador no conselho pedagógico, 5 colaboradores no Gabinete de Comunicação e Marketing, 2 colaboradores nos Serviços Financeiros e 2 colaboradores no Gabinete de Recursos Humanos.

Ao nível do corpo docente, encontram-se a colaborar com o ISAG 15 docentes a tempo integral e 35 em tempo parcial.

Aquando da contratação de novos colaboradores, tanto docentes como não docentes, existe a preocupação de contratar pessoas preparadas para o desafio da internacionalização, nomeadamente no que concerne á fluência em língua inglesa e ao facto de terem tido uma experiência internacional.

É valorizado e incentivado um espírito de entreajuda assim como de versatilidade e responsabilidade.

Anualmente é realizada uma avaliação de desempenho, composta por uma autoavaliação, uma avaliação por parte das chefias diretas e intermédias, validada posteriormente pelo conselho de direção e pela entidade instituidora do ISAG. Existe um esforço por parte do conselho de direção e da entidade instituidora, em premiar e recompensar os colaboradores que tiveram um bom desempenho durante o ano civil, traduzindo-se não só num reconhecimento informal como também financeiro.

#### 6.2.3.2 Recursos financeiros

O ISAG desde o início da sua atividade, tem tido um crescimento exponencial, quer ao nível de clientes, colaboradores e instalações, o que se reflete tanto nas receitas como nos custos operacionais e fixos da instituição.

Foram realizados vários investimentos, no sentido de melhorar a atratividade da instituição no mercado a nível de instalações e serviços, assim como na sua promoção e divulgação da oferta formativa, tanto no mercado nacional como internacional.

#### 6.2.3.3 Recursos de informação

O ISAG dispõe de vários recursos de informação, nomeadamente o seu website e as redes sociais facebook, instagram, linkedin, etc). Através destes recursos, é possível aferir a satisfação dos clientes o site do ISAG inclui uma aba para sugestões e reclamações), para com os seus produtos, assim como mensurar o nível de interação.

São realizados semestralmente, inquéritos de satisfação para com os serviços do ISAG, do funcionamento das unidades curriculares, e no início do ano letivo também é possível aferir como é que o estudante teve conhecimento do ISAG. Desta forma, conseguimos ter uma maior perceção dos recursos de informação utilizados para

obter informação e de divulgação do candidato, o que nos permite investir em comunicação direcionada para esse target de estudantes.

#### 6.2.3.4 Recursos de produto

Desde a sua fundação, que o ISAG se pauta pelo rigor, qualidade e inovação. A instituição foi pioneira na lecionação de um curso de gestão e de turismo no norte de Portugal. Existe a preocupação de contratar os melhores profissionais da área, adaptar os planos de estudos às necessidades do mercado de trabalho, sendo estes inovadores tanto ao nível dos seus concorrentes nacionais como a nível internacional. Existe a preocupação de introduzir elementos diferenciadores na sua oferta formativa (como os estágios, a formação *in-company*, o modelo *inschoolbusiness*, etc), o que torna os seus produtos atrativos e competitivos.

Desta forma, a oferta formativa fixa do ISAG passa por cinco cursos técnico superiores profissionais, quatro licenciaturas e dois mestrados, não sendo vontade do conselho de direção adicionar novos cursos de formação graduada aos seus produtos.

Existe, no entanto, uma grande variabilidade nos cursos de formação executiva, maioritariamente a nível das pos graduações e dos cursos de especialização, pois é realizado um levantamento anual sobre as necessidades das empresas e as principais tendências do mercado, sendo estes cursos concebidos para dar resposta às mesmas, através de uma abordagem inovadora e empreendedora.

#### 6.2.3.5 Recursos de preço

Os preços praticados pelo ISAG são fixos, uma vez que não sofrem alteração mediante a sazonalidade ou a procura pelos seus produtos.

Existe no entanto, uma revisão dos preços praticados e atualização do preço das propinas e emolumentos, a cada ano letivo.

Para esta atualização, é realizado um levantamento dos preços praticados pela concorrência direta, com distinção entre as propinas praticadas para estudantes nacionais e internacionais, conforme é possível aferir na tabela 1 e 2.

#### 6.2.3.6 Recursos de local

O ISAG está localizado num único campus, situado na Rua de Salazares, nº842, 4100-442 no Porto.

O horário de funcionamento das instalações é das 08H às 23H. No entanto, os espaços comuns como a zona do bar e a biblioteca encontram-se abertas durante 24H, nos 7 dias da semana, de forma a disponibilizar espaços de estudo para os seus estudantes.

#### 6.2.3.7 Recursos de comunicação

O gabinete de comunicação e marketing é responsável por toda a comunicação, interna e externa, e divulgação da marca ISAG no mercado nacional e internacional.

A comunicação é realizada através dos seguintes meios de comunicação: Facebook, website, Instagram, LinkedIn, meios de comunicação social (revistas, jornais, etc), placards, billboards, ações de ativação da marca ISAG, como por exemplo: ISAG running team, ação nas praias, etc.

Este é um departamento de extrema importância para o funcionamento da instituição, pois não só gere a comunicação como é responsável pela admissão dos candidatos.

Existe um orçamento atribuído a esta área e é notável a crescente notoriedade da marca de ano para ano.

No entanto, conforme é possível aferir na tabela 3, a nossa interação e *engagement* com os outros utilizadores nas redes sociais carece de melhoria.

#### 6.2.3.8 Recursos de evidências físicas

O ISAG encontra-se inserido num campus com vastos espaços verdes, abertos e com uma apresentação exemplar.

O edifício é amplo e com boa iluminação. Recentemente foram realizadas remodelações nos gabinetes administrativos, com foco na cor preta e tons pastel, assim como gabinetes envidraçados, o que transmite uma imagem transparente, séria e neutra.

As salas de aula estão equipadas com meios digitais atuais, que permite não só a interação entre o docente e o estudante, com recurso a outros materiais didáticos, como também possibilita uma melhor experiência de ensino aos estudantes que se encontram em regime b-learning.

Os colaboradores têm uma aparência cuidada e é dada grande importância ao tratamento com o estudante. Existe a preocupação de que toda a comunicação que se encontra afixada na instituição siga a mesma identidade visual.

### 6.3 Análise SWOT

O recurso à análise SWOT serve para analisar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaça. Uma análise SWOT examina esses fatores para um determinado negócio, projeto ou objetivo pessoal. A ideia é definir um objetivo e, em seguida, usar a análise para determinar que fatores internos e externos podem apoiar ou dificultar esse objetivo. As forças e fraquezas representam os fatores internos que afetam um indivíduo ou organização, enquanto as oportunidades e ameaças constituem fatores ambientais externos. (Hofrichter, 2020)

Abaixo encontra-se representada a análise do ISAG, tendo por base a análise das entrevistas qualitativas e a experiência da autora enquanto colaboradora da instituição:

#### Pontos Fortes

- Elevadas taxas de empregabilidade dos diplomados;
- Cursos com uma elevada componente prática e adequada ao mundo empresarial;
- Reconhecimento da qualidade do ensino, do carácter inovador e pioneiro das suas licenciaturas;
- Proximidade com o tecido empresarial;
- Qualidade e experiência profissional relevante do corpo docente;
- Atendimento personalizado;
- Corpo docente e discente preparado para a internacionalização;
- Forte ligação às empresas tanto nacionais como internacionais;
- A qualidade e modernização das infraestruturas;
- Escola-Hotel, no próprio campus, que permite providenciar alojamento no próprio campus, para estudantes internacionais e convidados e ministrar aulas práticas;
- Realização de workshops e seminários nas unidades curriculares;
- Todos os cursos acreditados pela A3ES (Agência de Acreditação do Ensino Superior em Portugal);
- Aprovação do SIGQ (Sistema Integrado de Gestão de Qualidade) pela A3ES.
- Elevado esforço de internacionalização nos últimos 5 anos;

- Vasta oferta de cursos de formação executiva;
- Realização de estudos de investigação aplicada com impacto e relevância local;
- Equipa jovem e dinâmica;
- Formação e-learning e b-learning;
- Áreas pioneiras do ISAG têm uma elevada procura no mercado nacional e internacional.

### Pontos Fracos

- Insuficiente conhecimento de línguas estrangeiras pelos recursos humanos da instituição;
- Instituição de pequena dimensão;
- Site do ISAG;
- Dificuldade em captar os melhores estudantes;
- Número reduzido de estudantes internacionais a frequentar os ciclos de estudos;
- Pouco estímulo à produção científica e à elaboração de artigos com indexação;
- Financiamento dependente unicamente de receitas próprias;
- Insuficiente conhecimento acerca do processo de admissão do estudante internacional;
- Comunicação nas redes sociais pouco direcionada aos estudantes internacionais.

### Oportunidades

- Integração facilitada no mercado de trabalho por parte dos estudantes;
- Aumento do número de estudantes internacionais que procuram as universidades portuguesas para realização dos seus estudos;
- Desenvolvimento de tecnologias que permitem a realização do ensino à distância ou em regime b-learning.

### Ameaças

- Existência de IES privadas com oferta formativa semelhante na zona norte do país e, inclusive, no grande Porto;
- Elevada burocracia necessária ao ingresso de um estudante internacional;

- Dificuldade de integração do estudante internacional quando o contexto cultural e social é bastante diferente do seu país de origem;
- Redução da taxa de natalidade portuguesa e conseqüente envelhecimento da população;
- Redução do preço das propinas de frequência no ensino público;
- Aumento dos incentivos para preenchimento das vagas nas universidades públicas descentralizadas;
- Reduzida flexibilidade na acreditação dos cursos por parte da A3ES, no que respeita ao modo de ministrar o ensino;
- Atratividade do ensino superior noutros países assim como a existência de medidas de apoio governamentais nesses países para o pagamento de propinas;
- A imagem social do Ensino Politécnico versus Universitário.

O ISAG é uma instituição moderna, com qualidade e com uma forte ligação ao tecido empresarial o que se traduz na sua elevada taxa de empregabilidade. Os seus cursos têm um carácter pioneiro e os estudantes reconhecem a sua componente prática como um fator atrativo. A oferta formativa é adaptada às necessidades de formação do mercado nacional.

É possível verificar uma predominância dos pontos fortes da instituição, sendo, no entanto, importante referir que é necessário implementar medidas corretivas com vista à capacitação dos recursos humanos no que respeita à fluência em língua inglesa e ao processo de admissão de estudantes internacionais.

É necessário igualmente reformular a imagem digital do ISAG, quer ao nível da reformulação do site como da comunicação realizada nas redes sociais, que deve ser mais direcionada para os estudantes internacionais.

Estas medidas potenciarão a adesão de estudantes à instituição e a sua frequência nos ciclos de estudos.

No entanto, é visto com alguma preocupação a redução da taxa de natalidade portuguesa, a redução do preço das propinas nas universidades públicas e o aumento dos incentivos para ingresso nas universidades públicas descentralizadas.

Como tal, vemos como uma oportunidade as relações do ISAG com os seus Alumni assim como a sua conseqüente integração no mercado de trabalho. A crescente procura por formação em Portugal por parte dos estudantes internacionais também

se reflete como uma oportunidade face á redução da taxa de natalidade em Portugal e conseqüente diminuição do número de estudantes portugueses que ingressam anualmente no ensino superior;

#### **6.4 Objetivos e Estratégias**

A criação de um plano de marketing internacional, tem por objetivos: o desenvolvimento de um espírito empreendedor no âmbito da internacionalização; incentivar a criação de parcerias e protocolos; o alargamento da rede de parceiros institucionais e internacionais; fomentar as receitas próprias; incentivar o empreendedorismo e inovação; captação de estudantes internacionais; aumento dos índices de internacionalização da instituição; e, potenciar a imagem e comunicação da instituição no contexto internacional.

Desta forma, tendo em vista o horizonte temporal para o ano de 2021, foram definidos os seguintes objetivos:

##### Qualitativos:

- Aumentar a notoriedade e reputação da marca ISAG no cenário internacional;
- Aumentar o reconhecimento da marca ISAG no público estrangeiro;
- Posicionamento como uma *business school* de referência.

##### Quantitativos:

- Captar mais de 40 estudantes internacionais que ingressem na instituição em regime *full-time*;
- Adesão a plataformas e redes universitárias de referência para promoção da marca ISAG nos vários mercados com vista a gerar mais de 50 contactos por parte de estudantes;
- Realizar mais de 7 ações de ativação da marca direcionadas ao mercado internacional.

#### **6.5 Segmentação, Targeting e Posicionamento**

No que respeita à segmentação do mercado, o ISAG atua no setor do ensino superior, mais concretamente no setor do ensino superior privado, sendo que, a sua atividade está centrada na zona do Porto.

Neste sentido, aquando da definição das variáveis de segmentação foram utilizados os seguintes parâmetros:

- Tipo de cliente (B2C);
- A nível do cliente B2C, foram consideradas na definição do target, as variáveis: classe social e idade;

Desta forma, os targets a definir são:

T1: Clientes de classe média a alta;

T2: Faixa etária dos 17 aos 30 anos;

T3: Pais;

É possível verificar que os clientes do ISAG, assim como os seus pais, são pessoas com um poder de compra elevado, existindo, no entanto, uma pequena percentagem dos mesmos que usufruem de apoio da ação social, bolsas de mérito ou de protocolos com ONG's. No entanto, é comum a preocupação por um serviço de excelência e diferenciador das restantes instituições no mercado.

É visível a preocupação do ISAG por se posicionar competitivamente, como uma instituição de qualidade e diferenciadora, não só a nível dos seus serviços como também dos seus produtos, existindo por isso uma relação de grande proximidade entre os clientes e os órgãos de gestão.

Assim, face aos seus concorrentes, o ISAG pretende posicionar-se como das melhores escolas de negócio do país com um ambiente multicultural e internacional, com uma elevada taxa de empregabilidade, com uma forte proximidade ao tecido empresarial, caracterizado por uma abordagem prática e atual da sua formação e por um ensino inovador com os melhores profissionais da área.

Ao nível da segmentação, é possível identificar dois mercados-alvo do plano: os PALOP e o mercado da saúde.

O primeiro mercado-alvo é composto maioritariamente por países como o Brasil, Cabo Verde, Angola e Guiné-Bissau.

No segundo mercado-alvo constam países como a França, Estados Unidos da América, Suíça, Canadá, Espanha, Brasil, Alemanha, Reino Unido, Bélgica e Luxemburgo.

Numa breve caracterização sociodemográfica, verifica-se uma oscilação de idades entre os 18 e os 24 anos, uma distribuição equitativa entre o sexo feminino e masculino e, na sua maioria os estudantes são solteiros (no que respeita ao seu estado civil).

A nível comportamental, a motivação destes estudantes passa por fatores sociais, familiares e económicos. É comum a procura por Portugal como país para prosseguir os estudos de ensino superior face à inexistência de oferta formativa qualificada no país

de origem e pela proximidade linguística, sendo também uma oportunidade de se reunirem com familiares próximos, pois muitos destes estudantes já têm família em Portugal.

Por último, outro fator a ter em consideração é o fator económico, uma vez que o custo de vida em Portugal continua a ser inferior a muitos países da Europa assim como o preço das propinas tanto no ensino público como privado, é inferior ao praticado por muitas universidades nos seus países de origem.

Por último, o posicionamento do ISAG passa por ser reconhecido como uma das melhores *business schools* no país, assim como uma *business school* de referência no cenário internacional.

Ambiciona-se que a instituição seja percebida pelo público-alvo como uma instituição de referência, qualidade e inovadora na área dos negócios.

Desta forma, o nosso princípio da diferenciação deve passar por sermos mais seletivos na admissão dos estudantes, devendo os mesmos ser selecionados com base no seu mérito académico e estarmos mais bem preparados para a integração dos estudantes internacionais na instituição. Tanto os serviços como a oferta formativa necessitam de ser reformulados com vista a ir ao encontro das necessidades dos estudantes, e os serviços e docentes necessitam de ser capacitados para lidar e ser capazes de ministrar aulas em língua estrangeira a estudantes.

Os serviços necessitam de ser capacitados quanto ao ingresso e integração do estudante internacional na nossa comunidade.

O ISAG deve procurar posicionar-se em rankings de referência e participar em redes que lhe confira selos de qualidade reconhecidos no mercado internacional.

## **6.6 Vantagens competitivas**

A área do ensino superior é bastante competitiva e está em constante mutação. Desta forma o ISAG tem apostado na diferenciação dos seus serviços, tais como:

- Criação de uma Escola-Hotel, com a dupla finalidade de possibilitar a realização de aulas práticas e o alojamento no próprio campus;
- Horário letivo laboral e pós-laboral;
- Parque de estacionamento gratuito;
- Segurança no campus 24H/7;
- Campus verde e amplo;
- Sinalética em português e inglês;

- A informação no website é maioritariamente bilingue (português e inglês)
- Acesso às instalações 24H/7 para finalidade de estudo;
- Acesso ao wi-fi gratuito em todo o campus;
- Instalações modernas com recursos digitais adequados e atuais;
- Corpo docente e não-docente dinâmico e qualificado;
- Esforça-se para ser reconhecido como uma das melhores *business schools* no país;
- Explora o mercado dos PALOP e da saúde.

## 6.7 Políticas de marketing-mix

Tendo em consideração as orientações estratégicas da instituição para os próximos quatro anos (2020-2024), o estudo realizado e as entrevistas aplicadas aos órgãos de gestão, foi possível elaborar as seguintes estratégias de marketing-mix para o ano de 2020-2021.

Numa perspetiva de internacionalização, crescimento e solidificação, as estratégias apresentadas abrangem o setor do ensino superior privado.

Será fundamental, a aposta na conceção de oferta formativa em inglês, contratação de docentes e colaboradores fluentes em língua inglesa, na comunicação para os mercados internacionais (não só a nível das redes sociais e do website, como também pela presença em feiras internacionais) e na capacitação dos recursos com vista à internacionalização da instituição.

### 6.7.1 Política de produto

- Lecionação de toda a oferta formativa em língua inglesa;
- Incentivar a criação de cursos à medida, adequados às necessidades do mercado e aos interesses dos estudantes e empresas internacionais.
- Acreditação internacional dos ciclos de estudos;

### 6.7.2 Política de preço

- Diferenciação do valor das propinas mediante a língua de lecionação dos cursos, em português ou inglês;
- Estratégia de valores mais elevados quando comparados com os da concorrência;

- Propinas mais elevadas nos cursos com maior procura e com acreditação internacional;
- Criação de campanhas com condições especiais para os estudantes internacionais;

#### 6.7.3 Política de comunicação

- Toda a comunicação nas campanhas de comunicação e redes sociais deve ser bilingue, português e inglês;
- Criar campanhas de comunicação com geotargeting, para os mercados onde pretendemos investir e captar estudantes internacionais;
- Adesão a plataformas internacionais de divulgação da oferta formativa do ISAG;
- Alocação de um colaborador para gestão das *leads*, dos contactos e pedidos de informação dos estudantes internacionais;
- Criação de meios de contacto mais imediatos com os estudantes, como por exemplo o Whatsapp ou iMessage.
- Estabelecimento da obrigatoriedade de que todos os documentos e informação colocada no website do ISAG, seja realizado em formato bilingue.
- Melhorar a comunicação interna, agendando para isso reuniões mensais com todos os colaboradores e programar o envio de *newsletters* com os eventos e atividades desenvolvidos por cada gabinete;
- Afirmar a aposta nas redes sociais e na interação com os utilizadores, utilizando para isso conteúdos mais dinâmicos e investindo em publicidade online.

#### 6.7.4 Política de pessoas

- Implementação de uma estratégia de acolhimento para todos os novos colaboradores, com vista à capacitação dos mesmos para o processo de internacionalização;
- Inclusão nos planos anuais de formação, cursos com vista à preparação do colaborador para o processo de internacionalização, nomeadamente: formação linguística, negociação internacional, gestão de pessoas, multiculturalidade e práticas culturais.

#### 6.7.5 Política de evidências físicas

- Criação de espaços para o desenvolvimento de clubes de estudantes, sendo esta prática altamente valorizada pelos estudantes internacionais;
- Capacitação da Escola-Hotel com novas utilidades para os seus residentes, nomeadamente ao nível do espaço de preparação de refeições, tratamento de roupa, convívio e sustentabilidade.
- Reformulação da sinalética e da informação disponibilizada em formato bilingue;

#### 6.7.6 Política de processos

- Simplificar e agilizar o processo de candidatura e matrícula do estudante internacional, permitindo que o mesmo seja realizado à distância;
- Capacitação dos serviços para a admissão de um estudante internacional;

#### 6.7.7 Política de distribuição

- Acreditação dos ciclos de estudos, de forma a poderem funcionar totalmente em regime e-learning;
- Estruturação da atividade letiva, permitindo a gravação da aula para o estudante que se encontra em regime e-learning, num fuso horário diferente;
- Estabelecimento de joint ventures com outras IES em mercados considerados estratégicos para o ISAG, com vista a ministrar os nossos cursos noutra país, sem contemplar necessariamente o estabelecimento de um pólo do ISAG nesse país;
- Estabelecimento de cursos conjuntos com IES de referência no cenário internacional.

## 6.8 Planeamento e Implementação

Tabela 7 - Plano de operações

Âmbito	Ação / Estratégia	Área Responsável	2021					2022								
			8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7		
Produto	Criação de oferta formativa em língua inglesa	CTC, CP e FE		X												
	Criação de oferta formativa conjunta com universidades de renome.	CTC, CP, FE e GRI														X
	Incentivar a criação de oferta formativa inovadora e adaptada às necessidades do mercado	CTC, CP, FE e GRI														X
	Oferta de cursos de formação complementar aos estudantes internacionais	CTC, CP, FE e GRI						X								X
	Implementação de um ano zero com disponibilização de um curso intensivo de língua portuguesa	CTC, CP e GRI	X													
	Criação de um pacote que contemple alojamento, propinas, emolumentos e refeições	GRI														X
	Criação de short intensive courses	CTC, CP e FE							X							
Preço	Ampliar as campanhas promocionais nacionais aos estudantes internacionais	GCM e GRI	X													
	Aumento do valor da propina para estudantes internacionais nos cursos lecionados em língua inglesa	GCM e GRI	X													
Comunicação	Criação de um departamento de admissão do estudante internacional	GRI e GCM				X										

Âmbito	Ação / Estratégia	Área Responsável	2021					2022										
			8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
Pessoas	Implementar inquéritos de satisfação do estudante internacional	GQ e GRI															X	
	Estruturar e organizar a informação no website do ISAG, com especial enfoque na criação de uma homepage para o Estudante Internacional	GCM e GRI			X													
	Criação de um focus group com um elemento representativo de cada nacionalidade presente no ISAG de forma a se poder adaptar as estratégias de comunicação e o plano de comunicação do GCM para estudantes internacionais	GCM e GRI			X													
	Criação de um website mais userfriendly e bilingue	GCM			X													
	Investir em publicidade online direcionada aos países estratégicos para o ISAG	GCM		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Adoção de slogans e imagens adaptadas ao estudante internacional e em língua inglesa	GCM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Comunicação formal e não-formal realizada em língua inglesa	Todas as áreas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Implementação de uma estratégia de comunicação centralizada	GCM	X															
	Melhorar a comunicação interna e implementar reuniões mensais com os colaboradores	RH e GCM		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Âmbito	Ação / Estratégia	Área Responsável	2021					2022							
			8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Pessoas	Continuidade das ações de marketing digital com enfoque para as escolas portuguesas no estrangeiro, embaixadas, jornais de comunidades emigrantes e alunos estrangeiros que já frequentam o ISAG.	GCM e GRI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Dotar todos os colaboradores e docentes de formação linguística em inglês e francês	RH			X	X				X	X	X			
	Criação de um grupo de trabalho que envolva o GCM, o GRI e os SA	GCM, GRI e SA							X						
	Reforçar a capacitação dos recursos humanos para funções específicas relacionadas com o recrutamento e apoio ao Estudante Internacional	RH, AS, GRI e GCM		X											
Evidência Física	implementação de nova sinalética no campus, com um design moderno e designação dos espaços e serviços em português e inglês	GCM		X	X	X									
Processos	Implementar uma fase de candidaturas aos ciclos de estudos diferente para os estudantes internacionais, com início em dezembro	SA					X								
	Alteração do regulamento do estudante internacional de forma a permitir a admissão de um estudante que não fale português	CTC			X										
	Simplificar e desmaterializar o processo de admissão e candidatura do estudante internacional	SA e CTC						X	X						
Distribuição	Oferta formativa totalmente lecionada em regime de e-learning	CTC e CP							X	X					

Âmbito	Ação / Estratégia	Área Responsável	2021					2022							
			8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Distribuição	Participação em feiras de ensino internacionais	GCM e GRI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Estabelecimento de joint ventures com universidades congéneres noutros países de forma a ministrarmos a nossa oferta formativa	CTC e GRI													X

Fonte: Elaboração própria

## VI. CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho de projeto recai sobre a relevância da implementação de um plano de marketing internacional no ISAG, de forma a potenciar os objetivos elencados no novo plano estratégico e com vista à capacitação da instituição face à internacionalização.

Assim, propõem-se um plano que tem por objetivo ser uma ferramenta de melhoria da qualidade e de orientação com vista a alcançar um patamar de excelência.

Foi realizado um enquadramento teórico em torno dos conceitos de marketing, marketing de serviços e do plano de marketing. De seguida, procedeu-se à caracterização do ISAG e à elaboração do seu plano de marketing internacional.

Esperamos que este plano de marketing internacional seja utilizado como um documento estratégico, tendo por fim a melhoria da qualidade, a satisfação dos clientes e a gestão eficiente dos recursos do ISAG.

O plano de ações previsto neste trabalho de projeto, irá seguramente contribuir para um melhor posicionamento do ISAG no cenário internacional e para uma maior notoriedade da marca.

O marketing deve ser encarado como uma área estratégica dos serviços, sendo o seu planeamento estratégico de especial importância para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, para se diferenciar da concorrência e assumir um maior valor acrescentado para o cliente.

## VII. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo da elaboração e redação deste trabalho de projeto, foram algumas as limitações sentidas, nomeadamente a ausência de uma perceção comum acerca do processo de internacionalização da instituição. A maioria dos órgãos de gestão inquiridos ainda se centra muito no programa Erasmus, não sendo perceptível a consciência da necessidade de implementar este processo e trabalhar a vertente do marketing internacional.

De salientar também que a ausência de um plano de internacionalização claro em vigor na instituição, se apresenta como uma das limitações deste estudo, sendo fundamental para a identificação dos mercados-alvo.

Num trabalho de investigação futuro, seria interessante perceber as conceções dos três órgãos de gestão do ISAG acerca da importância e implementação do marketing internacional na instituição, após uma definição clara do plano de internacionalização.

## VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, A. (2016). *Strategy and Success Factors of Business Schools*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). *Mercator XXI:O Marketing na Era Digital*. Amadora: Publicações Dom Quixote.
- Bell, E. & Bryman, A. (2017). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bogdan, R., Devault, M. & Taylor, S. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bohm, A., Davis, D., Meares, D. & Pearce, D. (2002). *Global Student Mobility 2025*. Sydney: IDP
- Brady, D. (2014). *Essentials of International Marketing*. Inglaterra: Routledge Group.
- Breda, M. (2012). *Plano de marketing em serviços públicos: aplicação aos SBIDM da UA*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Casanoves-Boix, J. & Küster-Boluda, I. (2017). Evolution of Marketing in Higher Education: Educational Brand Capital. *Esic Market Economics and Business Journal*. 48(1), 69-93.
- Cassel, C. (2015). *Conducting Research Interviews for Business and Management Students*. Nova Iorque: Sage Publications.
- Cateora, P., Meyer, P., Gilly, M. & Graham, J. (2020) *International Marketing*. Nova Iorque: McGraw Hill Education.
- Chiao-Ling C. & Felly K. (2012) - *New Patterns in Student Mobility in The Southern Africa Development Community*, UIS Information Bulletin no. 7, UNESCO, Paris 2012.
- Deepak, K & Jeyakumar, S (2019). *Marketing Management*. Tamil Nadu: Orangebooks Publications.
- Egan, J. (2019). *Marketing Communications*. Nova Iorque: Sage Publications.
- Enes, G, Esen, M. & Gümüş, S. (2019). A Review of Research on International Student Mobility: Science Mapping the Existing Knowledge Base. *Journal of Studies in International Education*. 24(5), 495-517.

- Ferreira, A., Ribeiro, J., Andrade, J., Ascensão, M., & Sousa, P. (2008). *A diferenciação como estratégia: Plano de marketing para o Instituto Politécnico do Porto*. In J. F. Proença (Ed.), *Marketing de serviços públicos - casos de estudo portugueses* (pp. 101-127). Lisboa: Escolar Editora.
- Gabbott, M & Hogg, G. (2014). *Service Industries Marketing: New Approaches*. Nova Iorque: Routledge Group.
- Hofrichter, M. (2020). *Análise SWOT. Quando usar e como fazer*. Porto Alegre: Simplíssimo.
- Hossler, D. & Bontrager, B. (2015). *Handbook of Strategic Enrollment Management*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, P & Fox, K. (1994). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. (2019). *Marketing Management*. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Lee, N. (2019). *Social Marketing: Behavior Change for Social Good*. Nova Iorque: Sage Publications.
- Kotler, P., Setiawan, I. & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Kotler, P., Setiawan, I. & Kartajaya, H. (2019). *Marketing 4.0*. Lisboa: Actual Editora.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Loos, A. & Padget, D. (2019), *Applied Marketing: Connecting Classrooms to Careers*. Nova Iorque: Wiley.
- Lopes, D. & Baggi, C. (2011). Dropout Rates and Institutional Evaluation in Higher Education: Bibliographical Discussion. *Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 16(2), 355-374.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mações, M. (2017) *Marketing e Gestão da Relação com o Cliente*. Lisboa: Actual Editora.

- Mazzarol, T., Soutar, G. & Thein, H. (2000). Critical Success Factors in the Marketing of an Education Institution – A Comparison of Institutional and Student Perspectives. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(2), 39-5.
- McDonald, S & Oates, C. (2006). Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies. *Business Strategy and the Environment*. 15 (3), 157-170.
- MCTES (2019). *Relatório Sobre o Acesso ao Ensino Superior*. Lisboa: MCTES
- Miriam, E. & Amey, M. (2020). *The Sage Encyclopedia of Higher Education*. Nova Iorque: Sage Publications.
- Moreira, A. (2020). *Cases on Internationalization Challenges for SMEs*. Aveiro: IGI Global.
- Nguyen, B., Melewar, T. & Hemsley-Brown, J. (2019). *Strategic Brand Management in Higher Education*. Inglaterra: Routledge Group.
- OECD (2013). *Education at a Glance 2013*. Paris: OECD.
- Pegan, G., Vianelli, D. & Luca, P. (2020). *International Marketing Strategy. The country-of-origin effect on decision-making in practice*. Nova Iorque: Springer International Publishing.
- Proctor, D. & Rumbley, L. (2018). *The Future Agenda for Internationalization in Higher Education*. Inglaterra: Routledge Group.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rua, O. & Melo L. (2015) *Estratégia, Competitividade e Internacionalização*. Porto: Vida Económica, Editorial S.A.
- Silva, E. (2011). *Marketing Educacional 3.0 nas Instituições de Ensino em Portugal: caso ISEC* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Silva, E. & Monteiro, F. (2014) *Empreendedorismo e Plano de Negócio*. Porto: Vida Económica, Editorial S.A.
- Singh, S., Darwish, T. & Potočnik, K. (2015). *Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures*. Nova Iorque: Wiley.
- Toprak, T. (2019). Internationalization, Mobility and Englishization in Higher Education Across OECD Countries. *Journal of University Research*. 2(1), 12-17

Wilson, A., Zeithaml, A., Bitner, M. & Gremler, D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. London: McGraw Hill Education.

## VIII. NETGRAFIA

Instituto Superior de Administração e Gestão A (s.d.). Licenciatura em Gestão de Empresas. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=LGE](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LGE)

Instituto Superior de Administração e Gestão B (s.d.). Licenciatura em Gestão Hoteleira. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=LGH](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LGH)

Instituto Superior de Administração e Gestão C (s.d.). Licenciatura em Relações Empresariais. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=LRE](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LRE)

Instituto Superior de Administração e Gestão D (s.d.). Licenciatura em Turismo. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=LTU](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LTU)

Instituto Superior de Administração e Gestão E (s.d.). Mestrado em Direção Comercial e Marketing. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=MDCM](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MDCM)

Instituto Superior de Administração e Gestão F (s.d.). Mestrado em Gestão de Empresas. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=MGE](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MGE)

Instituto Superior de Administração e Gestão G (s.d.). Curso Técnico Superior Profissional de Restauração e Bebidas. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CTSPRB](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPRB)

Instituto Superior de Administração e Gestão H (s.d.). Curso Técnico Superior Profissional de Contabilidade e Fiscalidade. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CTSPCF](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPCF)

Instituto Superior de Administração e Gestão I (s.d.). Curso Técnico Superior Profissional em Desenvolvimento de Produtos Turísticos. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CTSPDP](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPDP)

Instituto Superior de Administração e Gestão J (s.d.). Curso Técnico Superior Profissional em Gestão de Marketing Digital. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CSPGRS](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CSPGRS)

Instituto Superior de Administração e Gestão K (s.d.). Curso Técnico Superior Profissional em Gestão e Comércio Internacional. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CTSPGC](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPGC)

Instituto Superior de Administração e Gestão L (s.d.). MBA Executivo. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=MBAEX](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MBAEX)

Instituto Superior de Administração e Gestão M (s.d.). Pós-Graduação em Digital Marketing Strategy. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGDMS](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGDMS)

Instituto Superior de Administração e Gestão N (s.d.). Pós-Graduação em Direcção Comercial e Marketing. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGDCM](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGDCM)

Instituto Superior de Administração e Gestão O (s.d.). Pós-Graduação em Fiscalidade. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGFP](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGFP)

Instituto Superior de Administração e Gestão P (s.d.). Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGGRH](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGGRH)

Instituto Superior de Administração e Gestão Q (s.d.). Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGGEP](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGGEP)

Instituto Superior de Administração e Gestão R (s.d.). Pós-Graduação em Data Science and Business Intelligence. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGDSBI](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGDSBI)

Instituto Superior de Administração e Gestão S (s.d.). Pós-Graduação em Liderança e Recursos Digitais na Educação 5.0. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGEME](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGEME)

Instituto Superior de Administração e Gestão T (s.d.). Pós-Graduação em Comunicação e Sustentabilidade. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGCS](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGCS)

Instituto Superior de Administração e Gestão U (s.d.). Pós-Graduação em Gestão do Turismo e Hotelaria. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=PGGTH](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=PGGTH)

Instituto Superior de Administração e Gestão V (s.d.). Curso de Especialização em Expertise in Wine Management. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CEWM](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CEWM)

Instituto Superior de Administração e Gestão X (s.d.). Cooking Skills ISAG - Chefe Cordeiro Signature. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CECS](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CECS)

Instituto Superior de Administração e Gestão Z (s.d.). Curso de Especialização de NeuroMarketing nos Negócios. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CENMN](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CENMN)

Instituto Superior de Administração e Gestão AA (s.d.). Curso de Especialização em Gestão de Projetos. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CEGP](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CEGP)

Instituto Superior de Administração e Gestão BB (s.d.). Curso de Especialização em Leadership & Team Intelligence. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=CELIT](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CELIT)

Instituto Superior de Administração e Gestão CC (s.d.). Design Thinking with Lego Serious Play. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/cursos\\_geral.FormView?P\\_CUR\\_SIGLA=DT](https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=DT)

Instituto Superior de Administração e Gestão DD (s.d.). Mensagem o Presidente. Consultado a 5 de Agosto de 2020 em [https://www.isag.pt/isag/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=MSG\\_PRESIDENTE](https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=MSG_PRESIDENTE)

## APÊNDICE 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Entrevista Exploratória – Plano de Marketing Internacional ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão

Trata-se de uma entrevista exploratória para a elaboração do plano de marketing internacional do ISAG (Instituto Superior de Administração e Gestão), a qual será aplicada à Entidade Instituidora, ao Conselho de Direção, ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Técnico-Científico.

Este instrumento de recolha de informação enquadra-se numa investigação de natureza qualitativa, no âmbito do Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e Marketing pelo ISAG.

A realização da entrevista tem a duração de cerca de 60 minutos.

**Dimensões em análise:** 1-Envolvente Externa e Interna; 2-Estratégia; 3-Objetivos; 4-Marketing-mix de Serviços (serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas); 5-Ações.

### **Guião:**

**Introdução – Todas as questões devem ser abordadas na ótica da internacionalização da Instituição. Não é propósito do estudo desenvolver um plano de negócio ou de marketing para a atividade da instituição a nível nacional.**

#### **1-Envolvente Externa e Interna**

1. Considerando a envolvente interna e externa do ISAG, identifiquem os seus pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.
2. Qual consideram ser a imagem do ISAG no cenário nacional e internacional? Que valores transmite?
3. Quem identificam como principais concorrentes (nacionais)?
4. Na vossa opinião, qual a imagem que a concorrência tem do ISAG?

5. Que medidas preventivas estão previstas para a instituição se diferenciar da concorrência?
6. Identifiquem as maiores dificuldades em captar estudantes internacionais?
7. Na possibilidade de estabelecer parcerias com outras instituições ou organizações com vista à captação de estudantes internacionais, quem identificam como potenciais parceiros?

## **2-Estratégia**

8. Na vossa opinião, qual o significado de internacionalização da instituição?
9. A internacionalização aparece no conceito de missão da instituição? Em caso negativo, porquê?
10. A preocupação pela internacionalização está explanada no plano estratégico da instituição?
11. Consideram que, atualmente, existe uma estratégia da instituição adequada aos mercados internacionais? Porquê?
12. Quais consideram ser os mercados estratégicos internacionais a serem explorados pela instituição?
13. Como caracteriza os potenciais estudantes internacionais do ISAG, em termos sociodemográficos e em termos comportamentais?
14. Porque é que um estudante internacional escolherá o ISAG em detrimento de outras instituições de ensino superior nacionais?

## **3-Objetivos**

15. Em termos de internacionalização, quais os principais objetivos estratégicos da instituição a curto, médio e longo prazo (dois anos, quatro anos e seis anos)?

## **4-Marketing-mix de Serviços (Serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas)**

16. Como vai ser realizada a análise ao mercado internacional?
17. A instituição pretende disponibilizar oferta formativa em inglês?
18. Consideram que existem fatores condicionantes do sucesso académico dos estudantes internacionais? Em caso afirmativo, por favor, enumere-os.
19. De que forma é realizada a divulgação da marca ISAG atualmente nos mercados internacionais?

20. Que competências consideram necessárias dotar um colaborador (docente e não docente) no âmbito do processo de internacionalização da instituição? Estão contempladas ações nos planos de formação com vista a adquirir/impulsionar estas competências?
21. Consideram o processo atual de candidatura e matrícula do estudante internacional eficiente? Existem pontos possíveis de melhoria?
22. Qual o papel do ensino via e-learning na internacionalização da instituição?
23. Qual a estratégia em termos de taxas escolares para captar os estudantes internacionais?
24. Pretendem criar elementos diferenciadores na atual oferta formativa para ser disponibilizada a nível internacional? Por exemplo: dupla titulação? Se sim, quais os elementos diferenciados que serão utilizados?
25. Na vossa opinião, quais as mais valias para os estudantes internacionais frequentarem o ISAG?

#### **5-Ações**

26. Em termos de internacionalização, quais as principais ações que o ISAG devia encetar para alcançar os objetivos que referiu anteriormente?