

**DA ESTRATÉGIA À IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING:
COMPARANDO EMPRESAS COM GESTÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL NO
SETOR DE EDUCAÇÃO**

IRINA BULLARA MARTINS LACHOWSKI

USP - Universidade de São Paulo
irina.bullara@gmail.com

DÉBORA RODRIGUES

USP - Universidade de São Paulo
derodrigues@usp.br

MILTON FRANCESCONI

USP - Universidade de São Paulo
francesconi@usp.br

Área Temática: Marketing – Estratégias e Operações de Marketing

DA ESTRATÉGIA À IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING: COMPARANDO EMPRESAS COM GESTÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL NO SETOR DE EDUCAÇÃO

RESUMO

Este artigo traz como contexto a crescente profissionalização das empresas do setor de educação básica no Brasil e explora a formulação da estratégia de marketing, o plano para desdobramento da estratégia e a sua implantação, por meio de estudo de caso de duas empresas que se distinguem pela operação com gestão familiar e pela gestão profissional.

Traz para tanto, a proposta de comparar, como empresas de educação básica com diferentes estilos de gestão têm planejado e conduzido a implementação de suas estratégias de marketing para se destacarem no mercado.

Para atingir este objetivo, parte da exploração do arcabouço teórico sobre as temáticas Planejamento Estratégico de Marketing, formulação do Plano de Marketing e implementação; o relato das informações das empresas, culminando numa análise crítica, contrapondo teoria e prática sobre a questão estudada, comparando a aplicabilidade nas duas empresas estudadas.

Como resultados, o artigo destaca as diferenças na gestão de marketing das empresas comparadas perante o preconizado na teoria e o impacto destas distinções no desempenho das escolas de forma geral.

Palavras-chave: estratégia de marketing, plano de marketing, gestão educacional.

ABSTRACT

This article explores the increasing professionalization of the companies in the basic education sector in Brazil and the formulation of marketing strategy, its deployment and its implementation through the case study of two companies that are distinguished by an operation as by familiar management and an operation by professional management.

Its proposal is to compare how basic education companies with different management styles are planning and conducting the implementation of their marketing strategies to reach differentiation in their markets.

To achieve this goal, part of the holding of the theoretical framework on issues of Strategic Marketing Planning, formulation of marketing plan and implementation; the reporting of information from companies, culminating in a critical analysis, comparing theory and practice on the studied issue, comparing the applicability of the two companies studied.

As a result, the article highlights the differences in marketing management of companies compared against the recommendations in the theory and the impact of these distinctions in the performance of schools in general.

Keywords: marketing strategy, marketing plan, educational management.

1. INTRODUÇÃO

Recentemente, o mercado brasileiro de educação básica vem sofrendo uma importante transformação em decorrência da entrada de grandes fundos de investimentos que atuam em diversas vertentes do setor, como por exemplo: a venda de livros ou sistemas de ensino, a venda de novos produtos tecnológicos ou, até mesmo, através de venda de serviços como proprietários de escolas.

Este mesmo fenômeno pôde ser observado globalmente há alguns anos com o mercado de educação superior. Para Carvalho (2013): “A transformação do setor educacional em objeto de interesse do grande capital é uma das consequências da globalização, especialmente nos países asiáticos e nos países desenvolvidos de origem anglo-saxônica, sobretudo nos Estados Unidos.”

Esta tendência vem sendo pautada na mercantilização do setor através da profissionalização de algumas atividades, usualmente feitas de maneira caseira ou familiar. Carvalho (2013) cita algumas ações que exemplificam esta profissionalização, como a adoção de estratégias de marketing mais agressivas ou a contratação de mantenedores profissionais.

Dado este cenário, o artigo apresenta um estudo de caso comparativo entre duas empresas do setor, sendo uma sob gestão familiar e outra sob gestão profissional, para responder a seguinte questão de pesquisa: **comparativamente, como empresas de educação básica com diferentes estilos de gestão têm planejado e conduzido a implementação de suas estratégias de marketing para se destacarem no mercado?**

Para atender a esta questão, o artigo tem por objetivos: (i) sugerir um direcionador para o desdobramento da estratégia de marketing em plano de ação, considerando a indicação teórica e questões relevantes para o setor e; (ii) comparar a aderência das práticas adotadas pelas duas empresas estudadas sobre este direcionamento.

Para tanto, o estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa de referencial teórico para identificação de melhores práticas sobre o tema; pela identificação, em cada dimensão do roteiro teórico, de particularidades para o setor de educação; pelo relato das principais características das empresas sob gestão familiar e profissional; pela comparação dos casos estudados frente ao roteiro teórico adaptado com as relevâncias do setor e; culminando na elaboração das conclusões, limitações e contribuições da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica deste estudo passa pelos conceitos que traçam a estrutura lógica do marketing, que se inicia no planejamento estratégico, com a formulação da estratégia de marketing, a consequente elaboração de um plano de marketing com o desdobramento das diretrizes em objetivos e ações viáveis, culminando na sua implementação.

2.1 Planejamento Estratégico e Marketing Estratégico

Kotler (2000) elucida que para entender a administração de marketing é preciso entender o planejamento estratégico. Para o autor, “o planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade”.

Para a elaboração do planejamento estratégico, o autor propõe como etapas: (i) definição da missão e objetivos da empresa, (ii) análise interna e externa do ambiente organizacional e (iii) avaliação, alocação de recursos e adequação dos planos tácitos e operacionais para executar o planejamento proposto (KOTLER, 2000).

O marketing tem papel importante na estratégia da empresa, tendo como principais atribuições, segundo Andreasen e Kotler (1996), as atividades que permeiam tanto a estratégia corporativa quanto os aspectos operacionais das unidades de negócios. Ainda para Kotler (2000) “a fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico.”

Para Andreasen e Kotler (1996) a estratégia essencial de marketing deve conter: Um ou mais mercados alvos definidos, uma clara e definida posição competitiva e um composto especialmente desenvolvido e coordenado para satisfazer as necessidades do mercado alvo, enquanto o diferencia da oferta dos concorrentes.

Corroborando com este conceito, Gilligan e Wilson (2003) destacam que o processo estratégico para o marketing requer os seguintes pontos: identificação das necessidades dos consumidores, identificação de segmentos de mercados-alvo, criação de um diferencial competitivo.

Seguindo a orientação dos autores supracitados, trataremos como essencial para a criação da estratégia de marketing, segmentação, posicionamento e o desdobramento das mesmas no plano de marketing.

Para Hax e Majluf (1991) a segmentação é a chave para a análise dos negócios, o posicionamento estratégico, a alocação de recursos e o gerenciamento de portfólio. A segmentação explicitamente identifica o domínio da empresa, clarificando onde a empresa irá empregar ações competitivas e como irá competir.

Para Weinstein (2005) há cinco dimensões para a atividade de segmentação: geográfica, socioeconômica, psicográfica, de acordo com a taxa de uso do produto, e de acordo com os atributos que ele valoriza em um produto. O posicionamento, para Kotler (2000), é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo.

Várias abordagens podem ser utilizadas para posicionar uma companhia na mente dos consumidores. São elas: posicionamento por atributo de produto; posicionamento de preço e qualidade; posicionamento por uso ou aplicação; posicionamento pelo usuário do produto; posicionamento pela classe do produto; posicionamento contra concorrentes e posicionando por benefícios. (ANDERSON;VINCZE, 2000).

Tratando de posicionamento, Porter (2006) diz que entender a estrutura da indústria, ou do contexto onde a empresa está inserida é essencial para a estratégia de posicionamento. Para entender este cenário, o autor sugere a análise das cinco forças que modelam a indústria: Ameaça de entrantes, poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os competidores existentes.

Por fim, para um composto especialmente desenvolvido e coordenado para satisfazer as necessidades do mercado alvo enquanto o diferencia da oferta dos concorrentes, usa-se o plano de marketing que será abordado no próximo subitem deste capítulo.

2.2 Plano de Marketing

O desdobramento das diretrizes estratégicas de marketing recai sobre a formulação do que se denomina plano de marketing, que segundo Campomar (1983) é “...um documento que estabelece os objetivos de uma organização referente a um período de atividades e que define os programas de ação necessários para atingir esses objetivos” e completa que plano de marketing formaliza o que fora determinado nas etapas anteriores do ciclo de planejamento. Para Kotler e Keller (2006) “plano de marketing é o instrumento central para direcionamento e coordenação de esforços de marketing”.

Um plano de Marketing segundo Ferrel e Hartline (2005) deve possuir a seguinte estrutura: sumário executivo, análise da situação, análise SWOT, metas e objetivos de marketing, estratégias de marketing, implementação de marketing, avaliação e controle. Já para Kotler (2005) um plano de marketing possui seis etapas: análise da situação atual, objetivos, estratégia, tática, orçamento e controles.

Tomemos para efeito deste estudo de caso a sequencia de atividades e o conteúdo que um Plano de Marketing deve apresentar proposto por Campomar e Ikeda (2006), conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Etapas e Produtos do Plano de Marketing

1. Análise da situação	O Plano se inicia com a obtenção de uma fotografia do que está acontecendo dentro e fora da empresa, acrescido de prognóstico de cenários futuros e tem como base para seu desenvolvimento, informações obtidas junto a um sistema de Informações de Marketing, supostamente existente na organização.
1.1 Análise interna	Um dos componentes da análise da situação atual é a análise interna, etapa do Plano de Marketing que visa caracterizar os seguintes itens:
	Obtenção das características da organização como: estrutura organizacional, porte, definições estratégicas e seus objetivos e missão.
	Também faz parte desta fase inicial definir claramente o produto ou serviço descrevendo suas características, finalidades, qualidades e vantagens competitivas.
	Conclui-se a etapa de análise interna abordar a situação atual do programa de Marketing:

	<ul style="list-style-type: none"> - relacionando com a Fase anterior de Planejamento Estratégico de Marketing, - a identificação das políticas de marketing sobre os 4P's, - os resultados alcançados até o momento; - o posicionamento em relação aos mercados e segmentos; - lucratividade dos últimos exercícios; - relação entre margem de marketing e vendas; - ponto de equilíbrio, - indicadores e taxas de retorno.
1.2 Análise externa	Esta etapa destina-se a obtenção das informações sobre as variáveis externas à organização:
	Obter informações sobre o perfil do cliente/ usuário foco da empresa: o tomador da decisão de compra, atitudes, opiniões e a forma de relacionamento que este perfil exige/ necessita.
	Levantamento dos setores adequados do mercado: identificação dos segmentos, dimensionamento destes segmentos com identificação de tamanho potencial (em valor ou unidades de produtos), caracterização e participação dos concorrentes, evolução dos mercados, evolução das participações dos componentes deste mercado.
	Analisar as condições do ambiente socioeconômico, obtendo indicadores econômicos, avaliando legislação e aspectos culturais.
	Por fim nesta etapa, deve-se avaliar melhor a concorrência, identificando suas estratégias, sua perspectiva sobre o mercado, as suas imagens, as características de seus programas de ação e os principais resultados obtidos pela concorrência.
2. Levantamento de Indicadores de Desempenho de Marketing	<p>Vendas / despesas com Promoção;</p> <p>Vendas/ despesas com Distribuição;</p> <p>Margem de marketing/ descontos;</p> <p>Vendas/ margem de marketing;</p> <p>Margem de marketing/ número de vendedores;</p> <p>Margem de marketing/ margem de mercadorias vendidas.</p>
3. Análise de Situações Favoráveis e Desfavoráveis e Pontos Fortes e Fracos	Esta etapa de análise de ter como premissa que os pontos identificados como favoráveis ou desfavoráveis devam ser testadas e comprovadas, ou seja, o que na análise realmente prova que possa ser positivo ou negativo para o plano em elaboração e devem ter sido analisadas em sua situação atual e futura.
3.1. Determinação de situações favoráveis e desfavoráveis	<p>Identificar as situações (atuais ou futuras), que se forem aproveitadas possam trazer benefícios à organização.</p> <p>Os pontos fortes e fracos devem ser obtidos pela análise dos elementos da análise interna da organização.</p>
3.2. Determinação de ameaças e oportunidades	<p>“Uma oportunidade é a união de uma situação favorável do ambiente com um ponto forte da organização.” CAMPOMAR e IKEDA (2006, p.131). Sobre estes achados deve-se desenvolver um plano de ação de marketing.</p> <p>O oposto, o encontro de uma situação desfavorável com um ponto fraco da organização caracteriza uma ameaça a ser resolvida. Sobre estes achados também deve-se desenvolver um plano de ação de marketing.</p> <p>Outras intersecções: situação desfavorável X ponto forte e favorável X ponto fraco também deve ser analisadas e servem de insumo às próximas etapas.</p>
4. Fixação de objetivos	<p>O resultado da etapa anterior permite a fixação de objetivos.</p> <p>Os objetivos devem ser estabelecidos em comum acordo entre administração e demais <i>stakeholders</i>.ter um caráter específico e devem ser passíveis quantificados e viáveis.</p>

	Na elaboração dos objetivos considerar: políticas e objetivos da organização, tipo de organização, ramo de atividade e os rumos da organização.
	Deve-se estabelecer uma relação hierárquica de objetivos, de tal forma que enquanto objetivos A, B e C não forem alcançados um objetivo principal não terá resultado.
5. Elaboração de programa de ações com prazos, custos e responsabilidades	O programa de ação é o desdobramento dos objetivos em providências, prioridades e seus sub-objetivos e deve conter:
	Sobre a estrutura de marketing: alterações de pessoal necessárias, atribuições de tarefas e a construção de uma matriz de responsabilidades para as ações.
	Quanto às estratégias gerais de Marketing, as ações devem ser direcionadas ao(s) segmento(s) a ser(em) atingido(s) e público-alvo.
	“Quanto ao composto de marketing deve se preocupar com: - Produto/ Serviço: qualidade, estilo, marca, embalagem, garantias, nível de assistência - Preço: nível do preço, descontos e formas de pagamento; - Promoção: propaganda, publicidade, venda pessoal, eventos, marketing direto, promoção de vendas - Distribuição: canais de distribuição, local da transferência de posse ou propriedade, zonas de vendas, níveis de estoque para atendimento e transporte.” CAMPOMAR e IKEDA (2006, p.132).
	Quanto as atribuições e programação dos recursos: orçamento de despesas de marketing, lucros e perdas esperados e cronograma de ações e resultados
6. Determinação de formas de controle	O Plano deve conter instrumentos para aferir sua realização e efetividade: - definir formas de <i>feedback</i> aos responsáveis; - estabelecer frequência de apuração das informações de resultados; - sobre a forma de apresentação dos resultados; - fixação de data para uma análise geral de resultados versus plano; - como retroalimentar o sistema de informações de marketing.

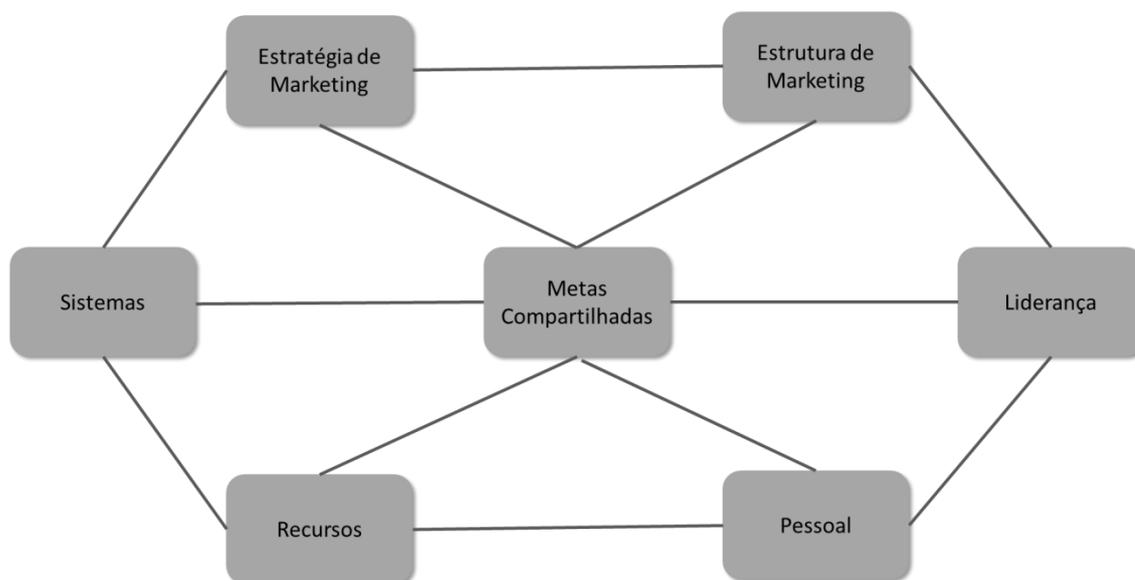
FONTE: Elaborado a partir de CAMPOMAR e IKEDA (2006).

Muito embora seja caracterizado pela criação de um documento formal, prevendo as ações de marketing que a empresa adotará, o Plano de Marketing elaborado não é um produto final conforme apontam Toledo, Campomar e Toledo (2006), que justificam ainda necessidade de constantes revisões, que podem acontecer desde a fase de sua preparação, mas mais comumente na implementação, principalmente para adequá-lo às mudanças das variáveis do ambiente externo.

2.3 Implementação de Marketing

A etapa seguinte a percorrer é implementar o Plano de Marketing. Segundo Ferrel e Hartline (2005), a implementação de marketing depende da inter-relação das atividades e elementos que o compõe e de forma orquestrada possam garantir a implementação da estratégia. A Figura 1 ilustra estes elementos e sua interação.

Figura 1 – Elementos de Implementação de Marketing



FONTE: FERREL e HARTLINE (2005, p. 303).

A estes elementos de implementação de marketing, métodos de implementação podem ser aplicados para viabilizar a eficácia do plano. Para Ferrel e Hartline (2005) quatro métodos de implementação podem ser usados por gestores na condução desta fase de implementação:

- **Implementação por Comando:** numa abordagem *top-down*, as decisões são tomadas pelos altos executivos e delegadas para execução para os demais níveis gerenciais, permitindo decisões rápidas e diminuem as incertezas. Por outro, a viabilidade de implementação tem baixa avaliação e distingue claramente na organização, os estrategistas dos desenvolvedores;
- **Implementação por Mudança:** preza pela gestão de mudança organizacional como fator viabilizador da implementação da estratégia de marketing, mantendo a mesma característica da existência de dois polos da implementação por comando;
- **Implementação por Consenso:** pautada pela criação conjunta da estratégia e da utilização desta mesma força para a implementação das ações. As decisões colegiadas são mais lentas, mas por aproximar os gestores executores da estratégia asseguram uma cobertura holística para cada elemento da estratégia e garantem maior comprometimento do corpo gerencial médio com a estratégia;
- **Implementação por Cultura Organizacional:** tanto a estratégia de marketing quanto sua implementação se fazem inseridas na cultura da empresa, dentro de sua missão, visão e cultura. A adesão da filosofia de marketing está impregnada na cultura dos funcionários, o que facilita a implementação de novas ações, alinhadas aos valores da corporação.

3. OBJETIVOS E MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Conforme abordado na introdução e na apresentação dos conceitos teóricos, o objetivo deste trabalho é propor um passo-a-passo para o desdobramento da estratégia de marketing em plano de ação e comparar a aderência das práticas adotadas entre duas empresas sobre este direcionamento.

Visando o atingimento dos objetivos de pesquisa, este trabalho será classificado de acordo com os seus Procedimentos de coleta, Fontes de informação e natureza de dados.

Quantos aos procedimentos de coleta, ou método principal de pesquisa, o presente trabalho se estrutura como um estudo de casos múltiplos. O estudo de caso, segundo Marthins e Theóphilo (2007) é indicado para fenômenos de elevada complexidade, investigando fenômenos ocorridos dentro de um contexto real e frequentemente usado nas ciências sociais.

A construção do estudo de caso se dá pela análise de duas empresas ou, neste contexto, escolas. A escolha destas escolas em particular se deu a partir da diferença de seus modelos de gestão. Contrastando o comportamento apresentado pelas escolas - no processo que engloba desde a estratégia de marketing até sua implementação - com a teoria estudada, busca-se entender quais os erros cometidos no desdobramento do marketing estratégico em planos de ação.

A fonte de informações se dá por entrevistas semi-estruturadas com os gestores e funcionários de cada escola.

Por fim, a natureza de dados, conforme recomendado para o estudo de caso, é qualitativa. O estudo de caso é qualitativo uma vez que “seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente” (MARTINS e THEÓPHILO, 2007).

4. ANÁLISE DO CASO

Kotler e Keller (2006) definiram que a função primordial do marketing é criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes (pessoas físicas ou jurídicas). Esta tarefa, no contexto de educação básica, pode ser descrita como a venda de uma proposta de valor educacional a crianças e adolescentes, representada, operacionalmente, pela efetivação das matrículas dos alunos no período escolar e pelo pagamento das mensalidades em troca do serviço prestado.

Sob esta ótica, portanto, o profissional de marketing de uma escola deve pensar desde a sua proposta de valor até a efetivação da venda deste serviço - sendo fundamental o alinhamento do pensamento estratégico de marketing com seu plano de ação (plano de marketing).

Neste contexto, o Quadro 2 busca contextualizar, para o ambiente escolar, o passo-a-passo de uma implementação de um plano de marketing em alinhamento com a estratégia de marketing. Como ponto de partida, o desenvolvimento deste estudo amparou-se em conteúdo bibliográfico para obtenção de referenciais teóricos, a partir de pesquisas em literatura especializada e em artigos acadêmicos obtidos por meio de pesquisa em bases eletrônicas.

Quadro 2: Passo-a-passo para implementação de um plano de marketing em alinhamento com a estratégia de marketing

Marketing Estratégico	Significado dentro do ambiente de operação educacional
1. Segmentar mercado alvo	Definição de qual mercado alvo a escola irá atuar (classes sociais A, B ou C). Esta definição irá impactar diretamente o <i>ticket</i> médio cobrado mensalmente.
2. Definir posição competitiva	Definição de oferta de produtos (por exemplo, através da definição de material didático e de atividades extracurriculares) e do posicionamento pedagógico (escola de resultados, escola de formação, entre outros).
Plano de Marketing	Significado dentro do ambiente de operação educacional
1. Fazer uma análise interna e externa do ambiente	Mapeamento estratégico da escola considerando seus concorrentes, resultados em vestibulares, lucratividade dos últimos anos, taxas de matrícula e evasão, proposta de valor percebida, estrutura pedagógica, entre outras. Além da situação socioeconômica da região na qual a escola está inserida.
2. Levantar principais indicadores	Os principais indicadores no ambiente educacional são: matrículas, rematrículas, taxa de evasão por segmento, resultados acadêmicos, margem EBTIDA, investimento em marketing, ticket médio.
3. Determinar ameaças e oportunidades	Determinação dos pontos fortes e fracos a partir do mapeamento estratégico e direcionamento destes pontos nos planos de ação (exemplo: oferta de produtos atraentes para um segmento que tenha histórico de alta evasão de alunos).
4. Fixar objetivos	Os principais objetivos para uma escola são: reduzir taxa de evasão, aumentar a captação de novos alunos, aumentar a margem EBTIDA e aumentar os principais resultados acadêmicos.
5. Elaborar planos de ação	Plano de ação com base nos 4 P's de marketing: promoção (campanha de matrículas), produto (oferta de serviços diferenciada e novos produtos pedagógicos), preço (políticas de desconto e formas de pagamento) e distribuição (treinamentos de venda).
6. Determinar formas de controle	Apuração dos resultados durante época de matrícula e elaboração de planos de ação pontuais.

FONTE: Elaborado e adaptado a partir de CAMPOMAR e IKEDA (2006).

4.1 Resultados obtidos no estudo de caso

O entendimento do contexto de marketing no ambiente educacional e do referencial teórico guiou a análise de campo de duas escolas, uma sob gestão profissional e outra sob gestão familiar

- **Escola com gestão de marketing:** Localizada no estado de Pernambuco com cerca de 2.000 alunos. Atende todos os segmentos de ensino (Ensino infantil, ensino fundamental I, ensino fundamental II e ensino médio). Está bem colocada no ranking ENEM de sua região. Área de marketing é composta por dois profissionais formados no ramo. Existência de produtos educacionais focados na formação humana dos alunos, além de reforço de conteúdo para maior aprovação em vestibulares de alto nível.
- **Escola com gestão familiar:** Localizada no estado do Mato Grosso com cerca de 1.200 alunos. Atende à três segmentos de ensino (Ensino fundamental I, ensino fundamental II e ensino médio). Está bem colocada no ranking ENEM de sua região. Não possui área de marketing, nem profissionais formados no ramo (as atividades de marketing são feitas por profissionais multidisciplinares). Únicos produtos oferecidos aos alunos são voltados para aprovação em vestibulares de alto nível.

A partir das entrevistas e do roteiro construído para criar uma base comparativa entre elas, construiu-se o Quadro 3 que sintetiza as práticas de cada das escolas para os critérios iniciados pela literatura, bem como a relevância de cada um deles na prática.

Quadro 3: Comparação de uma escola com gestão de marketing profissional e uma escola com gestão de marketing familiar

Passo-a-passo	Escola com gestão profissional	Escola com gestão familiar	Relevância para a prática
1. Segmentar mercado alvo	Sim	Sim	Alta relevância Maior indicador do preço a ser cobrado nas mensalidades.
2. Definir posição competitiva	Sim	Sim, com baixo refinamento	Alta relevância Importante para ressaltar os principais diferenciais em um mercado altamente competitivo.
3. Fazer uma análise interna e externa do ambiente	Sim	Não	Alta relevância O mapeamento estratégico indicar as principais estratégias de venda por segmento, considerando o argumento dos competidores e situação socioeconômica regional.
4. Levantar principais indicadores	Sim	Não	Alta relevância Mapa de indicadores é o principal ponto de partida para execução de um plano de ação em alinhamento com a análise estratégica.

5. Determinar ameaças e oportunidades	Sim	Sim, com baixo refinamento	Alta relevância As ameaças e oportunidades representam os principais pontos a serem endereçados nos 4 P's de marketing.
6. Fixar objetivos	Sim	Sim	Alta relevância Os objetivos fixados devem estar fortemente relacionados com os principais indicadores.
7. Elaborar planos de ação	Sim	Sim	Alta relevância Os planos de ação devem estar fortemente relacionados com os objetivos fixados.
8. Determinar formas de controle	Sim	Sim	Alta relevância As formas de controles devem indicar para o atingimento dos objetivos traçados e prever planos de ação de curto prazo.

FONTE: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas com as escolas.

Sintetizando o Quadro 3, temos a Figura 2 que apresenta uma comparação entre as escolas:

Figura 2: Comparação entre escolas

	Escola com gestão profissional	Escola com gestão familiar
Segmentar mercado alvo	●	●
Definir posição competitiva	●	●
Fazer uma análise interna e externa do ambiente	●	●
Levantar principais indicadores	●	●
Determinar ameaças e oportunidades	●	●
Fixar objetivos	●	●
Elaborar planos de ação	●	●
Determinar formas de controle	●	●

FONTE: Elaborada pelos autores

Analisando os oito critérios acima, todos eles de alta relevância, conforme explicitado pela teoria, é possível auferir que enquanto a gestão profissional os realiza de forma apurada; a gestão familiar orienta as atividades de marketing para a operacionalização de um plano de ação, que possui baixo alinhamento com a estratégia da empresa ou análise do mercado em que está inserida.

Isso acontece, essencialmente, porque a análise estratégica da escola com gestão familiar é voltada para análise de preço dos concorrentes, e as demais análises propostas pelo marketing estratégico, quando realizadas, ocorrem com um baixo grau de refinamento acadêmico.

Um outro ponto a ser considerado nesta gestão é a falta de clareza do que deve ser perseguido pelo plano de marketing, o que pode fixar objetivos desalinhados com estratégia de médio de longo prazo.

Nota-se, também, que todas as atividades operacionais (4P's de marketing) do plano de marketing são executadas, porém a partir de um direcionamento pouco voltado a estratégia e mais voltado a objetivos fixados de curto prazo.

A gestão profissional de marketing em uma escola, por sua vez, proporciona o alinhamento entre a estratégia de marketing e o plano de marketing, uma vez que todo o passo-a-passo descrito na teoria é seguido com um alto grau de refinamento.

5. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES.

Sobre este estudo de caso pode-se concluir, identificar contribuições e apontar limitações, conforme os próximos subitens deste capítulo.

5.1 Conclusões

A partir da tabela comparativa entre as duas escolas e das inferências obtidas durante a pesquisa, as principais contribuições sobre resultados operacionais, gerenciais e comerciais são:

- **Resultados operacionais:** Os planos de marketing devem ser medidos e mensurados para acúmulo de conhecimento para os próximos ciclos, uma vez que isso pode significar redução significativa dos custos de marketing. A escola com gestão profissional, no próximo ciclo de marketing, estará em melhor posição competitiva visto que gerará indicadores relevantes para a tomada de decisão estratégica. A escola com gestão familiar, por sua vez, não contará com este benefício histórico.
- **Resultados gerenciais:** A existência de uma estrutura de marketing, com profissionais formados no setor, permite que haja um pensamento estratégico, apesar da necessidade de operacionalizar ações de marketing específicas. A escola com gestão familiar está voltada unicamente para a operacionalização, portanto há uma forte tendência de execução de ações que não estão focando a diferenciação em um mercado competitivo. Mesmo no ambiente escolar, é necessário um forte direcionamento estratégico para criar inovações e diferenciação em um mercado competitivo. Caso este direcionamento estratégico tenha baixo grau de refinamento, o plano de marketing é apenas um instrumento utilizado para operacionalizar atividades rotineiras de marketing. Uma evidência disto é que a escola com gestão profissional possui produtos educacionais focados na formação humana dos alunos – considerado um forte diferencial na região.
- **Resultados comerciais:** É essencial que o discurso de venda esteja intimamente relacionado com os planos de marketing, que, por sua vez, deve ser um desdobramento coerente da estratégia. Caso haja um descompasso entre vendas e marketing, todo o esforço estratégico pode não ser eficiente. Os resultados comerciais (aumento ou decréscimo de matrículas) para este ciclo não pode ser medido, porém historicamente a escola com gestão familiar vem perdendo alunos, enquanto a escola com gestão profissional apresenta um ligeiro crescimento nos últimos dois anos.

É importante destacar que os **resultados acadêmicos** de ambas escolas foram expressivos e não houve nenhuma diferença causada essencialmente pela diferença de gestão entre elas.

5.2 Contribuições

Os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa e no atingimento dos objetivos propostos extrapolam a aplicação direta às empresas estudadas e geraram um legado de contribuições para:

- As empresas, uma vez que a gestão profissional de marketing em uma escola pode gerar benefícios operacionais, gerenciais e, possivelmente, comerciais, sem afetar os resultados acadêmicos perseguidos no ambiente educacional.
- O universo acadêmico, uma vez que se apresentou um estudo de caso focado na profissionalização de uma escola de educação básica, provando-se que para as escolas estudadas há um benefício evidente quanto aplicados princípios básicos da teoria da administração.

5.3 Limitações

Todavia o estudo apresentou limitações de escopo e aprofundamento da pesquisa, que desde já se transformam em proposições de futuros trabalhos que visem:

- Colher resultados da implantação da estratégia de marketing;
- Aumentar o número de amostra das escolas estudadas;
- Verificar o alinhamento entre planejamento estratégico de marketing e implementação do plano de marketing.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Carol H.; VINCZE, Julian W. **Strategic Marketing Management**. Houghton Mifflin Company, 2000.
- ANDREASEN, A. R.; KOTLER, P. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 5th ed. Upper Sadlle River: Prentice-Hall, 1996.
- CAMPOMAR, M. C.; **O Plano de Marketing**, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.
- CAMPOMAR, M.C. e IKEDA, A.A. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CARVALHO, C. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de educação**, v. 18, n. 54, p. 761–776, 2013.
- FERREL, O.C. e HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. **Strategic marketing planning**. ButterworthHeinemann: Oxford, 2003.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R **Metodologia da Investigação Científica**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, M. E., **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harward Business Review. P.25- 41.Jan-2006
- TOLEDO, L. A., CAMPOMAR, M. C., TOLEDO, G. L.. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Revista O & S – Organizações e Sociedade**, vol. 13, n. 37, 2006.
- WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.