

Área Temática: Marketing e Comunicação

PLANO DE MARKETING: O CASO PRÁTICO DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS DE PEQUENO PORTE NO SUL DE MINAS GERAIS

AUTORES

DENIS RENATO DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Lavras
denisufra@yahoo.com.br

ANTONIO THIAGO BENEDETE DA SILVA

Universidade Federal de Lavras
thiagobenedete@yahoo.com.br

NÁDIA CAMPOS PEREIRA

Universidade Federal de Lavras
nadiacpereira@yahoo.com.br

DENISE CARNEIRO DOS REIS BERNARDO

Universidade Federal de Lavras
denisecarneiroprof@yahoo.com.br

RESUMO

As pequenas e micro empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira, além de responderem por uma participação expressiva no número de empresas criadas no Brasil. Entretanto, estas organizações enfrentam diversos desafios em sua trajetória, destacando-se a pouca profissionalização em sua gestão. Dessa forma, áreas estratégicas da organização, como a área de marketing, tem seu gerenciamento desestruturado e pouco alinhado com o ambiente. Este trabalho buscou descrever o desenvolvimento de um plano de marketing para estruturar a função marketing em uma pequena empresa do segmento de escolas de idiomas, localizada no sul de Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se como estratégia de pesquisa a pesquisa-ação, caracterizada por uma estrutura ativa, coletiva e participativa. Os resultados da pesquisa evidenciaram a importância da utilização de técnicas e ferramentas profissionalizadas de gestão para a melhoria do desempenho de uma pequena empresa de idiomas. Enfim, evidenciou a importância do planejamento de marketing do negócio, uma vez que dá suporte as decisões estratégicas a serem adotadas para realização do plano de marketing e sua implementação para a conquista dos objetivos propostos.

ABSTRACT

The small and micro companies play a basic role in the Brazilian economy, beyond answering for the greatest participation in the number of companies created in Brazil. However, these organizations face many challenges in its trajectory, being distinguished it little professionalization in its management. Thus, the strategies areas of the organization, as the marketing area, has its management not structuralized and little lined up with the environment. This work searched to describe the development of a marketing plan to structuralize the function marketing in a small company in the segment of languages schools, located in the south of Minas Gerais. In such way, the research-action, characterized by an active, collective and participative structure was used as research strategy. The results of the

research has evidenced the importance of the use of techniques and professionalized management tools for the performance improvement of a small languages company. We emphasize the importance of planning the business marketing, since the strategies decisions to be adopted for the marketing plan and its implementation to reach the proposed objectives.

Palavras-chaves: micro e pequenas empresas; escola de idiomas; plano de marketing.

1. INTRODUÇÃO

A importância das pequenas e micro empresas na economia brasileira pode ser comprovada tanto pela absorção de aproximadamente 60% da mão-de-obra quanto pela participação de 21% no Produto Interno Bruto (PIB), além de ter um papel fundamental na distribuição da renda. De acordo com números do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, no período compreendido entre 1990 e 1999, 4,9 milhões de empresas foram criadas no país, sendo que 2,7 milhões delas foram microempresas. Apesar da importância de sua participação no mercado, as pequenas e micro empresas - PME's - enfrentam diversos desafios em sua trajetória.

Barros & Modenesi (1993) salientam que o cenário turbulento, no qual as organizações de todo o mundo estão inseridas, torna ainda mais complicados os processos de tomada de decisão, atingindo as empresas tanto de grande quanto de pequeno porte, pesando mais, porém, sobre estas últimas. As PME's geralmente trabalham de forma bastante desestruturada e amadora, devido ao pouco conhecimento técnico e quase nenhuma base em gestão de seus proprietários. Faltam em seus quadros profissionais pessoas com formação e competência administrativa. Enfrentar um ambiente concorrencial nesta situação pouco competitiva pode ameaçar a sobrevivência destas organizações.

Nesse contexto, a sobrevivência das organizações depende cada vez mais da adoção de práticas de gestão profissionalizadas, de modo que sejam capazes de responder com eficácia e eficiência ao mundo globalizado, que exige o entendimento da importância dos clientes para o sucesso da organização. Dessa forma, o planejamento de marketing deve ser capaz de traduzir desejos e necessidades dos clientes em especificações de produtos e serviços oferecidos pela empresa. Entretanto, a área de marketing em PME's enfrenta diversos problemas. Batalha & Demori (1990) levantaram diversos problemas que afetam as pequenas empresas, destacando, na área mercadológica, deficiências como a falta de informação sobre a evolução do mercado, e a ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto. Nesta mesma linha, um estudo realizado por Teixeira & Barbosa (2003), apontou que o gerenciamento de marketing em PME's, de forma geral, pode ser visto como informal e é baseado na experiência pessoal do dono do negócio, que quase sempre confia no seu *feeling* e toma decisões intuitivamente.

Uma vez estruturada a empresa, do ponto de vista sistêmico, a área de marketing é o principal elo de coordenação das relações da empresa com o mercado e com o cliente. Sendo assim, deve ser gerenciada utilizando-se técnicas e ferramentas profissionais para atingir alto desempenho e potencializar o esforço de marketing da organização.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Este trabalho objetivou identificar a situação de marketing de uma escola de idiomas em uma cidade do sul de Minas Gerais e propor um plano de marketing, visando aprimorar os processos técnicos da organização estudada. Espera-se com este trabalho contribuir para a melhoria das práticas de gestão de pequenas e micro empresas, tão importantes para a economia do país.

Para tanto, este trabalho está organizado em quatro seções, além desta introdução. A seção dois apresenta a fundamentação teórica do trabalho, discutindo as etapas para o desenvolvimento do plano de marketing, no contexto do planejamento de marketing. A seção três apresenta a metodologia do trabalho. A seção quatro apresenta a discussão a respeito de um caso prático do desenvolvimento de um plano de marketing durante um trabalho de consultoria organizacional. Na seção cinco são tecidas algumas considerações finais em relação à eficácia da estruturação formal do plano na empresa pesquisada.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O Processo de Planejamento de Marketing

A globalização, os avanços tecnológicos e o grande volume de informação disponível modificaram para sempre a forma como as organizações são gerenciadas. Se antes, as organizações poderiam sobreviver como sistemas fechados, agora elas devem se ver como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente, tirando dele a realimentação necessária para ajustes internos. Uma vez estruturada a empresa, do ponto de vista sistêmico, a área de marketing é o principal elo de coordenação das relações da empresa com o mercado e com o cliente.

Neste contexto, a função marketing assume um papel vital, uma vez que deve identificar e criar formas de gerar valor para o cliente-alvo da organização. Kotler (2000) afirma que os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor, formando uma expectativa de valor e avaliando sua satisfação a partir da capacidade da oferta atender ou não esta expectativa.

Uma visão orientada para o marketing significa que as organizações devem possuir uma filosofia de negócios, procurando construir produtos e serviços para satisfazer seus clientes, por meio da compreensão de suas necessidades e desejos (Churchill, 2000). Assim, *“num conceito mais contemporâneo e dinâmico, o marketing veio a se constituir a arte de conquistar e manter clientes”* (Drucker apud Ternes, 2000).

Para tanto, a organização precisa desenvolver um processo profissional de marketing, utilizando técnicas e ferramentas que potencializem os resultados de suas ações. Segundo Kotler (2000), o processo de marketing inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, a concepção de estratégias de marketing, o planejamento de programas de marketing, terminando com a implementação de ações de marketing. O bom andamento de todo esse ciclo depende de esforços de organização e do controle dos resultados alcançados (Venetianer, 1999). Westwood (1996) salienta que o processo de planejamento possibilitará um melhor uso dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing, estimulará o espírito de equipe, e ajudará a empresa a deslocar-se em direção às metas globais.

Diversos autores (Kotler, 2000; Westwood, 1996; Cobra, 1992; Las Casas, 1997) apresentam modelos para o processo de planejamento de marketing, podendo ser sintetizadas em quatro etapas:

1. Análise das oportunidades de mercado

Nesta etapa a empresa deve identificar suas oportunidades potenciais, dada sua experiência no mercado e suas competências centrais, utilizando um sistema de pesquisa e informações de marketing. A compreensão do mercado possibilitará que a organização selecione seu mercado-alvo (Kotler, 2000). Como as necessidades existentes em cada mercado são distintas, as oportunidades latentes para conquistá-lo também são específicas, sendo necessário conhecer profundamente cada mercado ou segmento de mercado em que se

atua ou que se pretende atuar (Cobra, 1992). As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios, reconhecendo que o ambiente de marketing está apresentando constantemente novas oportunidades e ameaças, devendo a organização monitorar e se adaptar ao ambiente (Kotler, 2000).

2. Desenvolvimento de estratégias de marketing

A organização deverá escolher cursos de ação que permitam seu posicionamento no mercado-alvo, sendo que esta escolha dependerá de sua atual posição no mercado. Diversos autores desenvolveram tipologias para a sistematização de estratégias organizacionais. Porter (1985) apresenta a tipologia de estratégias genéricas, sendo elas: liderança em custos, diferenciação e foco. A matriz estratégica de Ansoff (1977) ajuda no direcionamento de produto/mercado, por meio de quatro modelos básicos: penetração de mercado, diferenciação de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação. As estratégias precisam ser detalhadas em programas para que as metas sejam realizadas (Cobra, 1992).

3. Planejamento de programas de marketing

Para transformar estratégias em programas, a organização deve tomar decisões básicas quanto a despesas, mix e alocação de marketing. O planejamento de programas passa pelo estabelecimento do orçamento de marketing e sua divisão entre as várias ferramentas do *marketing mix* (produto, preço, praça e promoção).

4. Administração do esforço de marketing

A etapa final do processo é a organização dos recursos de marketing, seguida pela implementação e controle do plano. Nesta etapa são desenvolvidas atividades de gerência de promoção e vendas.

Assim, o plano de marketing é o produto final do planejamento, refletindo em suas seções todo o processo desenvolvido anteriormente.

3.2 O Plano de marketing

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, apresentando os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido pela empresa e as estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional. Um plano de marketing é como um mapa, mostrando à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá, devendo identificar as oportunidades de mercado e delinear as estratégias de marketing, contemplando todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado (Westwood, 1996). Segundo Churchill (2000), um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de alcançar os resultados desejados.

Alguns pontos devem ser considerados quanto aos procedimentos e conteúdos de um plano de marketing, a variação do planejamento de uma organização para outra, e não perder de vista as deficiências mais frequentes, que são a falta de realismo, a análise insuficiente e o foco restrito no curto prazo, pois se trata do produto mais importante do processo de marketing (Kotler, 1998). De acordo com Boone (1998) a estratégia geral do plano de marketing serve de base a uma série de planos operacionais necessários para mover a organização em direção à realização dos seus objetivos.

Segundo Kotler (2000), o plano de marketing funciona em dois níveis. O Plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e as estratégias de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing para todo o composto mercadológico.

Diversas abordagens têm sido desenvolvidas para a elaboração de planos de marketing. O Quadro 1 apresenta diversas abordagens para o desenvolvimento de planos de marketing.

QUADRO 1 – Modelos para o desenvolvimento de planos de marketing.

WESTWOOD	LAS CASAS	KOTLER	COOPER & LANE	MCDONALD	CAMPOMAR
Definição dos objetivos corporativos	Dados externos	Sumário executivo	Posição presente	Missão	Análise do ambiente interno e externo
Pesquisa externa de marketing	Dados internos	Situação atual de marketing	Auditoria interna	Objetivos	Objetivos
Pesquisa interna de marketing	Determinação do desenvolvimento futuro	Análise de oportunidades	Auditoria externa	Auditoria de marketing	Programa de ação
Análise SWOT	Definição de objetivos e resultados esperados	Objetivos	Estratégia para o composto de marketing	Análise SWOT	Segmentação
Definição de objetivos e de resultados esperados	Definição de estratégias de marketing e orçamentação	Estratégia de marketing	Objetivos	Contexto	Posicionamento
Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação	Projeção de resultados	Programas de ação	Preparação do plano	Estratégias de marketing	Preço Produto Praça Promoção
Desenvolvimento de programas	Controle	Projeção de resultados	Monitoramento e revisão	Resultados esperados	Resultados esperados
Orçamento		Controle		Planos alternativos	Cronograma
Comunicação do plano				Orçamento	Controle
Estabelecimento de controles				Implementação	
Revisões e atualizações do plano					

Fonte: Adaptado de Neves.

De um modo geral, todos os autores contemplam os elementos principais do plano, quais sejam:

1) Situação atual de marketing

Esta seção apresenta dados históricos relevantes sobre o mercado, o produto, a concorrência, a distribuição e o macro ambiente. Dados relacionados ao tamanho e o crescimento do mercado fornecem apoio para a avaliação da atratividade do mercado; as vendas e as margens de contribuição permitem uma melhor estruturação no que se refere aos preços; a identificação dos concorrentes melhor orienta as ações garantindo assim competitividade; a distribuição faz inferência aos canais utilizados para se atingir o público-alvo; e por último a situação macro ambiental, relacionada aos fatores que podem interferir no desenvolvimento da organização.

Segundo Westwood (1996), a riqueza de dados e informações é inestimável na preparação de um plano de marketing, quer seja ele um plano global ou para um único produto ou mercado. O problema está na análise e na percepção da utilidade, em grau de importância, dessas informações para a formulação das estratégias de marketing.

Existe a probabilidade dos dados também não estarem disponíveis na forma certa, sendo necessário pesquisar novamente as variações do ambiente, mas, se estes forem apresentados de maneira atualizada e refletirem os segmentos de mercado, serão de extrema importância para o desenvolvimento do planejamento de marketing.

2) Análise de oportunidades

Depois de resumir a situação atual, a organização deve identificar as principais ameaças/oportunidades, forças/fraquezas. Para Westwood (1996), as forças e fraquezas referem-se a companhia e aos seus produtos ou serviços, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos sobre os quais a companhia não exerce controle.

Administrar um negócio significa conhecer os ambientes interno e externo da organização. Dentro da perspectiva de marketing, a administração do meio ambiente envolve duas importantes questões: as mudanças ambientais, e o debate de quais são os caminhos para criar as melhores e possíveis oportunidades para a empresa; e a perspectiva de quais os procedimentos são necessários para o monitoramento das mudanças ambientais que possam afetar os produtos e serviços da empresa, bem como criar novas oportunidades de mercado (Cobra, 1992).

4) Objetivos.

Aqui são definidas as metas financeiras e de marketing do plano em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro. Um objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados, devendo ser definíveis e quantificáveis, em termos de valores ou participações de mercado (Westwood, 1996).

5) Estratégia de marketing

Apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano. Os objetivos definem para onde se pretende ir, e as estratégias devem descrever os caminhos para se chegar lá, devendo ser consistentes com os recursos disponíveis (Cobra, 1992). Nesta etapa do plano deve haver uma intensa interação com as outras áreas da organização, de modo que haja coordenação entre as atividades requeridas.

6) Programas de ação

O plano deve especificar os programas de marketing específicos para atingir os objetivos do negócio. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder às seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?

7) Demonstração de resultado projetado

Devem ser previstos os resultados financeiros do plano, bem como o orçamento requerido para sua implantação. O orçamento deve estar alinhado com os objetivos de marketing da organização, de modo a maximizar o retorno sobre o investimento.

8) Controles

A última seção descreve os controles para a monitoração do plano. Cobra (1992) destaca que as mudanças ambientais frequentemente podem tornar um plano obsoleto antes mesmo do final do período de sua duração, em que mudanças de cenário podem ser tantas que

um plano básico acaba ganhando várias versões de alternativas estratégicas, sendo de fundamental importância o controle não só das datas de execução e de cobrança de resultados, como também de atualizações imprescindíveis.

Com esta estrutura é possível profissionalizar a gestão de marketing em uma organização.

4. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a tipologia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica quanto a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi aplicada, uma vez que foi motivada pela necessidade de apresentar aspectos conceituais que possam auxiliar as empresas realizar seu planejamento de marketing de forma estruturada, assim como verificar a aplicação e a análise desses conceitos na prática. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foram realizadas investigações sobre aspectos conceituais do planejamento de marketing e modelos para a elaboração de planos de marketing. Configurou-se como pesquisa de campo, pois realizou-se um estudo de caso.

E para confrontar a teoria com a prática gerencial, foi realizada uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (1996), as pesquisas descritivas podem ter por objetivo estudar as características de um grupo, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Neste sentido, para a realização da pesquisa, foi utilizada a técnica de estudo de caso, havendo um estudo aprofundado em uma pequena escola de idiomas.

Os dados foram coletados por meio do método da pesquisa-ação. A pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que associa diversos métodos de pesquisa social, sendo que a coleta de dados é realizada por meio de uma estrutura ativa, coletiva e participativa (Thiollent, 1994).

Para que a pesquisa-ação seja bem conduzida, é necessário ter os objetivos bem definidos, bem como de igual importância a participação e a linguagem. A participação é fruto do processo de pesquisa-ação, indicando a condução correta da pesquisa, e a linguagem deve ser comum entre as pessoas envolvidas (Macke, 2002).

Os dados foram coletados na empresa estudada, em ação conjunta entre os pesquisadores e os proprietários, no período de setembro a dezembro de 2005.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alternativas para a solução de problemas de marketing são propostas na medida em que são estudadas as necessidades dos consumidores, o sentimento de prazer ou de possível desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa.

Não obstante a isso, se caracteriza como ponto determinante da eficácia e eficiência organizacional, também a capacidade estratégica que a organização possui para atrair e reter consumidores em um mercado tão dinâmico e exigente. Segundo Kotler (2000), além de melhorar as relações com os seus parceiros na rede de suprimento, muitas empresas têm intenção de desenvolver relações e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais.

A atração e a manutenção de consumidores têm se tornado em uma das maiores dificuldades para as organizações e uma proposta para esta problemática talvez possa ser o marketing de relacionamento, que permite às empresas trabalharem os seus prováveis consumidores transformando-os em consumidores satisfeitos, denominados então parceiros, situação esta em que eles e a empresa trabalham em conjunto, ambos ajudando-se entre si.

Mas, ao passo em que uma organização deve atrair mais clientes, esta deve manter seus atuais clientes satisfeitos, fazendo com que estes venham a ser os elementos-chave para a conquista de mercado através da fixação da marca e transmissão de valores, da maneira mais eficaz de se promover uma organização, o marketing direto.

Dentro da ótica do planejamento de marketing compreender o mercado é indispensável para a análise das oportunidades oferecidas e das ameaças que surgem com a introdução de novos concorrentes e mudanças ambientais, tanto internas quanto externas as organizações. Para se construir o “*mapa*” do mercado e determinar o local certo onde se esconde o “*ouro*”, o sucesso empresarial, é preciso passar por diversos obstáculos, sendo necessário então, pesquisar e explorar detalhadamente todas as informações acerca da competência da empresa para melhor aproveitar os seus recursos.

Inicialmente, a situação atual de marketing da empresa foi analisada através de estudos realizados em três dimensões: *situação do mercado*, o seu tamanho e o crescimento do mercado potencial e análises de tendência do comportamento dos consumidores; *situação do produto ou serviço*, referentes a preços, margens e lucros líquidos para cada unidade de negócio – níveis de ensino que geravam maior resultado em termos de lucratividade; e *situação competitiva*, a identificação dos concorrentes e entendimento de suas dimensões, intenções e comportamentos.

Os dois primeiros aspectos foram tratados mais rapidamente por se tratarem de dados existentes dentro da empresa e principalmente no mercado, através da necessidade das pessoas de se especializarem procurando melhores oportunidades de obter êxito na vida profissional.

O histórico do mercado de idiomas então, apresentou-se favorável a organização, pois a população estimada do município são 86.841 habitantes e por se tratar de uma cidade universitária, dessa população, destaca-se a grande concentração de estudantes, divididos em universitários e alunos do ensino médio e fundamental, principais consumidores dos serviços de idiomas (IBGE, 2006).

QUADRO 2 – Comparativo do diferencial competitivo das escolas de idiomas.

		CATEGORIAS		
		FRANQUIAS	PARTICULARES	INDEPENDENTES
ASPECTOS PESQUISADOS	Preço	R\$ 650,00	R\$ 320,00	R\$ 440,00
	Matrícula	R\$ 175,10	Grátis	R\$ 40,00
	Serviços Adicionais	Biblioteca, festas, revistas, etc.	Monitoria	Computadores
	Livros	Franquias	Próprio	New Interchange
	Horários	Segunda a Sábado	Todos os dias	Segunda a Sábado
	Instalações	6 salas e audiovisuais	-	4 salas e audiovisuais
	Atendimento	Secretária	Personalizado	Secretária
	Diferencial	Marca	Preço	Maior flexibilidade para o planejamento de horários
	Duração	4 anos	4 anos	3 anos
	Professores	Franquias	Experientes	Experientes
	Certificados	Por nível	Por nível	Por nível
	Material	Franquias	Grátis	R\$ 75,90 por ano
	Cursos Preparatórios	Certificações Internacionais	Vários	Certificações Internacionais
	Visibilidade da Marca	Slogan e propagandas institucionais em rede nacional	Marketing direto	Propagandas não estruturadas locais e marketing direto

Fonte: Dados da Pesquisa

Hoje um dos principais requisitos para uma pessoa é possuir conhecimento de outras línguas, e a principal delas é o inglês. Além disso, os maiores índices de lucratividade das escolas de idiomas advêm de turmas de crianças, adolescentes e jovens que buscam cada vez mais cedo garantir seu diferencial competitivo através do domínio de outra língua, e também por estarem inseridos em um mundo totalmente globalizado e exigente.

Para tanto, no terceiro aspecto realizou-se uma pesquisa de mercado junto aos principais concorrentes do setor, 10 escolas de idiomas classificadas em três categorias distintas: as escolas franqueadas, as particulares e as independentes; procurando conhecer melhor a parte do ambiente que precisa ser monitorada para que se atinja as metas estabelecidas. Destacando-se então as possíveis oportunidades de inserção no mercado, ou seja, sua probabilidade de sucesso para superar seus concorrentes utilizando-se basicamente as suas competências para isso, e as ameaças, detectando os possíveis desafios que a mesma deverá enfrentar para conseguir alcançar seus objetivos. O Quadro 2 apresenta o resultado da pesquisa com os concorrentes.

Foram então expostos os pontos a serem abordados para a atuação estratégica no que diz respeito à conquista de diferencial competitivo para o negócio, que consistiu na identificação das oportunidades e as ameaças que poderiam influenciar no resultado do planejamento de marketing. Seguiu-se então as análises:

- Preço / Matrícula: as franquias apresentaram um preço médio de R\$ 650,00. Ressalta-se que estas apresentam um sistema de matrícula semestral de aproximadamente R\$ 175,00 sendo que neste valor está inclusa a aquisição do material a ser utilizado no decorrer do semestre. Já nos particulares, a média de preço de mercado é de R\$ 320,00, sendo que não há nenhum custo adicional de matrícula, nem de material. Nos cursos independentes, o preço médio é de R\$ 440,00, sendo que anualmente há um custo adicional de R\$ 40,00 na renovação de matrícula e aquisição de material. Portanto se trata de um fator favorável a captação de novos alunos no mercado.
- Serviços adicionais: como forma de possibilitar ao aluno um maior aprendizado e entretenimento, as franquias oferecem: biblioteca, reposição de aulas (sendo estas pagas), festas típicas, viagens, Internet, vídeos, músicas. Já os particulares e os independentes disponibilizam: vídeos, músicas, monitoria, reposição de aulas. A escola por fazer parte da categoria de escolas independentes possui mais serviços adicionais que as outras escolas da mesma categoria, equiparando-se com as franquias, o que se apresenta como oportunidade para captação de alunos e fortalecimento da marca.
- Livros: nas franquias há um material padronizado para todas as escolas. Já nas particulares o material utilizado é próprio e não há custo adicional pela aquisição do material. Os independentes utilizam livros de universidades estrangeiras, em que é cobrada uma taxa anual de R\$ 75,90 pela compra dos livros. Este fator não tem muita importância quando se refere ao valor dos livros, e sua qualidade é muito boa, desde que trabalhado de forma dinâmica como os professores da escola o fazem.
- Horários: as escolas pesquisadas apresentaram horários disponíveis de segunda a sábado, exceto uma franquia que tem aulas disponíveis de segunda a quinta. Os particulares apresentaram horários também aos domingos. Trata-se de um fator positivo para a categoria de escolas independentes.
- Instalação: tanto as franquias quanto as independentes apresentam uma média de seis salas, sendo que todas são dotadas de equipamentos áudios-visuais. Os particulares

não apresentam uma estrutura física, uma vez que o atendimento é personalizado e feito na residência do aluno.

- Atendimento: tanto as franquias quanto as escolas independentes apresentam uma secretária treinada para realizar o atendimento, já nos cursos particulares o atendimento é feito de forma personalizada pelo próprio professor.
- Diferencial: a partir da análise dos dados coletados na pesquisa pôde-se perceber que nas franquias o diferencial é a marca, que já garante às escolas credibilidade junto aos alunos. Nos independentes pesquisados o diferencial foi o fato de haver uma maior flexibilidade no planejamento dos horários. Já nos particulares, o diferencial foi o preço que se mostrou muito abaixo da média do mercado.
- Duração: tanto nas franquias quanto nos particulares, a duração média do curso até obter-se o nível avançado no inglês é de quatro anos. Já no independente é de três anos. A facilidade das escolas independentes é que possuem um sistema de ensino compacto e rápido, próprio para quem quer terminar o curso em um menor período de tempo, fazendo-o de forma eficaz da mesma maneira por aulas com período de maior duração.
- Professores: quanto à qualificação dos professores, as franquias apresentam um sistema de treinamento próprio e a maioria de seus professores possui vivência no exterior. Já nos particulares e independentes os professores são experientes e a maioria deles também possuem vivência no exterior.
- Certificado: em todas as escolas pesquisadas os alunos recebem certificado a cada nível concluído.
- Cursos Preparatórios: tanto as franquias quanto as independentes oferecem curso preparatório para obtenção de certificações internacionais, já as particulares não apresentam cursos preparatórios desenvolvidos.
- Visibilidade da Marca: as franquias possuem a força da marca institucional, pois fazem propagandas em rede nacional, e enaltecem e instituem a qualidade dos serviços à mensagem vinculada ao slogan. Já as escolas independentes realizam o marketing direto “boca-a-boca” e também atividades de propaganda, porém não possuem slogans e não as fazem com um planejamento de marketing. As escolas particulares por sua vez, não apresentam slogans e nem realizam propagandas na cidade, utilizando-se apenas do marketing direto.

Mas, ao mesmo tempo, é importante ressaltar que uma atitude é discernir as oportunidades atraentes do ambiente, outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades (Kotler, 2000).

Sendo assim, procurou-se analisar profundamente as forças e fraquezas da escola perante seus concorrentes. Esta permitiu identificar fatores que poderiam garantir melhores subsídios à formulação de metas a serem alcançadas para se atingir os objetivos propostos. A exploração dos recursos de forma mais racional fez com que a escola realocasse seus esforços no sentido de buscar novas forças para se aprimorar e inovar cada vez mais na arte de encantar seus clientes.

Este elemento do planejamento de marketing possibilitou a formulação de estratégias que garantissem o diferencial competitivo da escola, fazendo com que os proprietários trabalhassem aspectos importantes para a conquista de novos clientes e espaço no mercado através da fixação da marca como um símbolo de qualidade de ensino, com aulas dinâmicas e interação construtiva entre professor e aluno. O idioma neste caso não é visto como uma matéria escolar, mas como veículo de comunicação.

Após estas constatações foram elaborados os objetivos a serem alcançados pela organização. Os objetivos foram divididos em duas linhas de ação: *financeira* e de *marketing*. O primeiro se referiu à captação de recursos para a escola através da realização de 30 novas inscrições para o próximo semestre. Já o segundo se constituiu principalmente em garantir a promoção da marca, trabalhando aspectos que permitiriam a lembrança da população como uma escola de qualidade e descontração, fazendo com que a longo, médio e curto prazo este pudesse garantir o primeiro objetivo.

As estratégias de marketing foram elaboradas tendo em vista as outras etapas já constituídas do plano de marketing e se resumiram em delinear o “plano do jogo”, que se voltam para o pensamento genérico da diferenciação, que é segundo Kotler (2000) a concentração de esforços para alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, ou desenvolve aquelas forças que possibilitam vantagem competitiva em um ou mais benefícios.

Os aspectos considerados na análise que permitiriam obtenção de vantagem competitiva estavam relacionados a: *infra-estrutura* - em um ambiente novo com a mudança da sede, a escola se encontra em condições amplamente favoráveis para um ensino de qualidade, com comodidade e segurança (salas grandes com cadeiras confortáveis e equipadas com televisão, vídeo e som); *localização* – é extremamente acessível, pois se situa no centro da cidade, embora haja problemas na identificação da escola pois não possui uma placa visível por todos; *materiais didáticos* – são materiais reconhecidos internacionalmente que facilitam o aprendizado por serem dinâmicos e de fácil entendimento, mas não são produzidos pela escola e são entregues aos alunos por pedidos que demoram entre quinze dias para chegar, atrasando as aulas e a seqüência da matéria, além de serem mais voltados para o inglês britânico. Possui complementos a formação, como atividades de leitura, tradução, e conversação durante as aulas, além de jogos e brincadeiras; *atendimento* – profissionais capacitados e com experiência trabalham no local, possuem relações de amizade com os alunos e estão sempre dispostos a ajudá-los; *qualificação dos professores* – possui professores capacitados embora muitos deles não tenha experiência no exterior; e por último *outros complementos* – como lanchonete, possui um espaço próprio para uso dos alunos durante o período de aulas, onde são vendidos vários tipos de salgados e guloseimas em geral.

QUADRO 3 – Estratégias de Marketing da Escola

Mercado-alvo	Mercado de idiomas de forma geral, especificamente composto por estudantes, crianças e adolescentes, entre 7 e 20 anos de idade.
Posicionamento	Qualidade e confiabilidade do ensino, com aulas dinâmicas e interação construtiva entre professor e aluno. O idioma neste caso não é visto como uma matéria escolar, mas como veículo de comunicação.
Linha de Serviços	Oferecer cursos com especificações de turmas e níveis (diversificado entre estudantes de 7 à 20 anos de idade, certificações internacionais, aulas preparatórias - tradução e conversação, etc.)
Preço	Preço intermediário entre Franquias e Particulares.
Propaganda	Desenvolver propagandas para divulgar a nova sede de ensino e visibilidade da marca no mercado (criação de folder, “spot” para mídia em rádio, banners, estandes expositivos, etc.)

Ações Promocionais	Desenvolver ações promocionais em escolas, finalizando com a realização de um sorteio de bolsas de estudo.
---------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram abordados os seguintes elementos para a formulação da estratégia de marketing: mercado-alvo; posicionamento; linha de serviços; preço; propaganda; e ações promocionais. A estratégia ampla de marketing adotada pela escola de idiomas é apresentada no Quadro 3.

Ao propor as estratégias de marketing foi calculado também o montante a ser gasto com a realização das atividades do plano e fez-se uma reunião discutindo os pontos a serem trabalhados com todas as pessoas da organização de modo a obter um melhor desempenho através do apoio de pessoal, característica extremamente importante para a eficácia das ações.

Os programas de ação foram então determinados tendo como base a prerrogativa de que as ações acontecessem de forma intensiva e dinâmica gerando impacto na cidade e promovendo a marca. Foram estipulados os prazos para a realização das atividades de implementação das propostas feitas no plano.

Após este se deu a demonstração dos resultados projetados e da aprovação dos orçamentos e atividades a serem desempenhadas para a consecução dos objetivos propostos. E por fim, foi feito o controle das atividades e foi monitorado o desenvolvimento do plano, analisando os resultados e interferindo se necessário na condução das próximas atividades.

6. CONCLUSÃO

A primeira tarefa de uma empresa é criar consumidores. Mas, atualmente, diante de diversas opções de escolha pela variedade de produtos e serviços, marcas, preços e fornecedores, pergunta-se como eles fazem suas escolhas. Acreditando na possibilidade de que os consumidores também procuram maximizar seus valores, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda, estes tendem a estimar quais produtos ou serviços entregará o maior valor.

Então se pode destacar que, se a expectativa de valor do consumidor for superada ou atingida de forma natural a empresa garante sua satisfação e probabilidade de recompra. Porém nunca deve deixar de assistir seus clientes, os suprindo de melhores condições e inovações, promovendo alterações no desempenho dos resultados dos produtos ou serviços e sua utilidade para eles.

Existem certos tipos de implicações para as empresas que operam sobre as várias restrições de mercado, principalmente dos clientes. Primeiro, o responsável pela venda de um produto ou serviço deve estar atento em avaliar o valor total para o consumidor e o custo total gerado a cada oferta concorrente para saber como sua oferta está classificada entre as demais. Segunda, o vendedor ou a empresa que estiver em desvantagem frente aos concorrentes em termos de entrega de valor tem duas alternativas: tentar aumentar o valor para o consumidor ou diminuir os custos totais, que são os custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Uma das freqüentes preocupações das empresas então, é como criar uma cadeia de valor para os consumidores oferecendo qualidade e satisfação. Propõe-se então, a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor. Portanto, trata-se da empresa visualizar os procedimentos internos da constituição de seu serviço ou produto e estabelecer meios de examinar seus custos e desempenho em cada atividade que gera valor procurando maneiras de melhorá-la, não se esquecendo de observar os mercados concorrentes.

Contudo, para uma empresa ser bem-sucedida ela também precisa verificar suas vantagens competitivas além de suas próprias operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e principalmente dos consumidores.

O sucesso da empresa também, não dependerá apenas da atuação individual de cada departamento, mas de como essas atividades são coordenadas no todo empresarial, interdependente e dinâmico.

Dentro da ótica de escolas de idiomas, a mesma relação encontra-se presente no momento de se definir as estratégias de atuação no mercado, principalmente para se atingir os objetivos propostos, que confrontam a necessidade de exploração da marca e desenvolvimento da mesma e retenção de novos estudantes (consumidores), mas para isso se torna importante primeiramente, criar valor para os consumidores e atraí-los para a organização de modo a demonstrar o diferencial perante as demais concorrentes.

Não obstante a isso, está a decisão de se definir a estratégia da marca de uma organização e como esta deverá ser projetada no mercado a fim de gerar o impacto necessário para a visibilidade e conquista de espaço competitivo diante das outras. Porém, o desenvolvimento da marca para um serviço prestado exige grandes investimentos a longo prazo, principalmente em propaganda, promoção e “embalagem” (apresentação do serviço para os clientes).

Essencialmente, a marca – que pode ser entendida como um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes – representa a promessa de o prestador de serviços ou fabricante e vendedor de um produto entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos consumidores, com a garantia de qualidade da empresa especificada e conhecida.

Em termos gerais a marca traz os atributos do produto, ou melhor, os benefícios, valores, elementos culturais, uma personalidade talvez, no sentido de representatividade e comparação com pessoas, e por último o usuário, o tipo de consumidor que compra o produto ou adquire o serviço. Portanto, necessário se faz trabalhar de forma dinâmica, atentando-se aos detalhes de mercado e as necessidades dos consumidores, procurando levar a seus conhecimentos a qualidade que aquela marca representa dentro do mercado e a confiabilidade de se adquirir um produto ou serviço garantido.

Uma das alternativas utilizadas para a escola de inglês além do trabalho intenso nos mecanismos de divulgação: propaganda, promoções e apresentação da escola diante do público de forma organizada e com material expositivo de alta qualidade, sucinto e que transmitia as informações necessárias; foram auxílios administrativos de organização do espaço físico e da gestão do negócio.

Sendo assim, a percepção da qualidade pelos clientes está voltada para o conceito do produto entregues pela organização, ou seja, da fixação da imagem na mente das pessoas. Deste modo, trabalhou-se em prol da internalização de conceitos, internos e externos á organização, que refletiam a mensagem instituída como elemento fundamental na condução dos processos de marketing, elaborados sob os aspectos identificados nos concorrentes, centrados na perspectiva de qualidade atrelada aos resultados obtidos, atribuindo o significado da fala como símbolo de aprendizagem.

Portanto, a lógica central baseou-se na construção do conceito de qualidade através de uma abordagem dinâmica de interação entre professor e aluno, aulas divertidas onde “o resultado você fala”. Esse slogan propicia o desenvolvimento de uma identidade institucional, que trabalhada de maneira correta e planejada, através dos planos de marketing possibilitam a inserção e conquista de mercado.

Desta maneira, introduziu-se o plano de marketing e programaram-se as ações em prol da conquista dos objetivos formulados, deixando evidente participação na condução dos processos para controle de possíveis falhas e correções no sistema.

Enfim, se destaca de extrema importância o planejamento de marketing do negócio, uma vez que dá suporte as decisões estratégicas a serem adotadas para realização do plano de marketing e sua implementação para a conquista dos objetivos propostos.

7. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

BARROS, F. R.; MODENESI, R.L. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.

BATALHA, M. O; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1990.

BOONE, L.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMPOMAR, M.C., **Plano de Marketing**, Revista de Marketing, 1982.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COOPER, J.; LANE, P. **Practical Marketing Planning**. MacMillan Business, 1997. 278 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA **O Brasil município por município**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 13 fev. 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10a. ed. Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4.ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, A.L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. 156 p.

MACKE, J. **A pesquisa-ação como método de intervenção nas organizações: uma aplicação prática**. IN: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais...Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MCDONALD, M., 2002. **Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them**. Butterworth Heinemann, Oxford, England, 578 p.

NEVES, M. F. **Strategic Marketing Planning Process under a Network Approach.** PENSA. Universidade de São Paulo. 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.

TEIXEIRA, R. M.; BARBOSA, J. D. **Gestão de pequenas e médias indústrias: o foco em marketing.** In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 2003, Brasília. Anais...Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 994-1022.

TERNES, M. **Análise do marketing mix no ambiente virtual: um estudo de caso .** Florianópolis, 2000. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 1994. 108 p.

VENETIANER, T. **Como vender seu peixe na Internet: um guia prático de marketing e comércio eletrônico.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997. 234p.

WESTWOOD, J., **Plano de Marketing.** Makron Books, 1995. 256 p.