

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

Fausto Eduardo Lima da Silva

PLANO DE MARKETING PARA O COLÉGIO BATISTA

Porto Alegre, RS

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

Fausto Eduardo Lima da Silva

PLANO DE MARKETING PARA O COLÉGIO BATISTA

**Trabalho de Conclusão de Curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.
Orientadora: Profª. Dra. Teniza Da Silveira**

Porto Alegre, RS

2009

Fausto Eduardo Lima da Silva

PLANO DE MARKETING PARA O COLÉGIO BATISTA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Conceito final

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. – Instituição

Prof. – Instituição

Orientadora – Prof^ª. Dra. Teniza da Silveira - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho a minha família, pessoas que, com amor, me ajudaram a ser o que hoje sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a Deus, o amigo que, com amor, me mantém vivo.

À minha professora orientadora Prof. Dra. Teniza da Silveira, a qual aceitou o desafio num momento delicado.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS, não somente pelos ensinamentos, mas principalmente por me ensinarem a aprender.

Agradeço aos amigos do Colégio Batista, principalmente ao Pastor Ignácio, que de bom grado permitiu a realização deste trabalho assim como pelas informações concedidas.

Às mulheres da minha vida, minha irmã Estela, minha tia Miriam, minha prima Flávia e minha avó Noêmia.

À minha melhor amiga Luciana, pela qual Deus me mostrou que nem todos os anjos têm asas.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal a elaboração de um plano de marketing para o Colégio Batista em Porto Alegre. O foco deste trabalho visa auxiliar essa instituição de ensino no que tange à sua administração de marketing, buscando a consolidação do Colégio no mercado de ensino privado em Porto Alegre. Para tal, foi realizada uma análise de seu ambiente externo e interno. Foi também elaborada a matriz SWOT (*stregths, weaknesses, opportunities, threats*), onde se verificou as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças do Colégio Batista. Com base nesses dados e no confronto com a bibliografia, estabeleceu-se objetivos e elaborou-se estratégias de marketing, para então se formular um plano de ação compatível com as necessidades e prioridades encontradas.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Colégio Batista, Análise SWOT

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Modelos para desenvolvimento de planos de marketing.....	27
TABELA 1 – Número de estabelecimentos de ensino básico, Brasil e Regiões, 1999 – 2004	45
QUADRO 2 – Principais concorrentes do Colégio Batista	48
QUADRO 3 – Análise SWOT	52
QUADRO 4 – Resumo do Plano de Ação	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	COLÉGIO BATISTA	11
2.1	DADOS GERAIS.....	11
2.2	HISTÓRICO	11
2.3	VISÃO.....	13..
2.4	MISSÃO	13.
2.5	PRINCÍPIOS.....	14
2.5.1	Compromisso Espiritual	14
2.5.2	Compromisso Pedagógico	14
2.5.3	Compromisso Cultural	14
2.5.4	Compromisso Social	15
2.5.5	Compromisso Administrativo	15
2.6	DECLARAÇÃO DA FILOSOFIA DA EDUCAÇÃO.....	15
2.7	DECLARAÇÃO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS	16
2.8	DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
2.9	LINHA DE SERVIÇOS	17
3	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
4	OBJETIVOS	20
4.1	OBJETIVO GERAL.....	20
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
5	JUSTIFICATIVA	21
6	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
6.1	MARKETING	23
6.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
6.3	PLANO DE MARKETING	25
6.4	ANÁLISE AMBIENTAL.....	29.
6.5	OBJETIVOS	30.
6.6	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	32
6.6.1	PÚBLICO-ALVO	32
6.6.2	POSICIONAMENTO	33
6.6.3	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	35
6.7	PLANO DE AÇÃO	36

6.8	CONTROLE	36
7	METODOLOGIA	38
7.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
7.2	COLETA DOS DADOS.....	40
7.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	42
8	PLANO DE MARKETING	42
8.1	ANÁLISE SITUACIONAL	42
8.1.1	Análise das Entrevistas	43
8.1.2	Análise de Cenários	45
8.1.3	Análise de Concorrentes	47
8.1.4	Análise dos Clientes	49
8.2	ANÁLISE SWOT.....	49
8.2.1	Oportunidades	49
8.2.2	Ameaças	50
8.2.3	Pontos Fortes	51
8.2.4	Pontos Fracos	51
8.2.5	Matriz SWOT	52
8.3	PROPOSTAS	53
8.3.1	Objetivos de Marketing	53
8.3.2	Estratégias de Marketing	54
8.3.3	Plano de Ação	54
8.4	CONTROLE.....	57
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
	ANEXO A – Roteiro de Entrevista	63

1 INTRODUÇÃO

O Ensino escolar no Brasil surgiu da iniciativa privada quando, em 1533 os Franciscanos, fundaram na Bahia o primeiro estabelecimento de ensino em terras de Santa Cruz. Analisando que o contexto histórico colonial brasileiro foi envolvido diretamente com o trabalho jesuíta, nota-se a obviedade da primazia do ensino no Brasil ter ocorrido na escola confessional.

Surgindo praticamente junto com o nascimento do país, o ensino privado atrela-se a própria história do Brasil. No tempo atual este ensino privado ganhou vulto significativo a partir das lacunas deixadas pelo ensino público, sejam de natureza estrutural, tais como salas de aula precárias, poucos recursos didáticos e frágil segurança, sejam pelas deficiências de captar e manter profissionais qualificados.

Sendo o Brasil um país que historicamente não priorizou a educação, o ensino público básico, encontra muitas dificuldades, mas mesmo assim o percentual de alunos matriculados no ensino privado, ainda é pequeno, é um mercado oscilante no qual o público consumidor é influenciado por muitas variáveis diante da tomada de decisões, dentre elas, percentual de renda envolvido, segurança do estabelecimento, localização geográfica, infra-estrutura disponibilizada, histórico da instituição e até o comportamento organizacional apresentado pela instituição.

Atualmente, segundo o relatório publicado em 2006, da Federação Nacional das Escolas Particulares (FENEP) em convênio com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o ensino privado num todo tem no Brasil 10 milhões de matrículas em 36.800 estabelecimentos de ensino. Na região sul a participação privada no ensino básico chegou a 17,47% em 2005, quando a média nacional foi de 16,75%. O relatório mostra um crescimento nos anos de 1997 a 2003 e uma estagnação nos anos posteriores, o que denota algumas limitações latentes neste mercado.

Apesar de pequeno, o percentual de participação privada no mercado de ensino é significativo e bastante disputado pelas instituições de ensino privado, neste meio competitivo e instável o Colégio Batista, unidade Porto Alegre, se

encontra como um estabelecimento de ensino privado e depara-se ainda, com o desafio de superar problemas de ordem financeira adquiridos num passado próximo.

Não possuindo um plano de marketing, sua nova administração vale-se da experiência gerencial em empresas de outro ramo para a tomada de decisões e implantação de estratégias que tornem o Colégio Batista perene. Visualizando uma necessidade latente, este trabalho buscou descrever o desenvolvimento de um plano de marketing com fundamentos acadêmicos e viabilidade real através da mescla do pensamento de alguns autores e sua adaptação a realidade para estruturar a função mercadológica no Colégio Batista. O plano, por si só, não tem a utópica finalidade de solucionar todos os problemas do Colégio Batista, mas sim canalizar os esforços de maneira racional, a fim de que sejam amenizados estes problemas, solidificando a marca “Colégio Batista” no seu público-alvo, retendo seus alunos através dos diferenciais oferecidos e divulgando uma mentalidade de sistema de marketing para toda a instituição.

2 O COLÉGIO BATISTA

2.1 DADOS GERAIS

Nome Fantasia: Colégio Batista

Razão Social: Junta de Educação da Convenção Batista do RGS

CNPJ: 92 913 409 0001 - 17

Endereço: Avenida Cristóvão Colombo, 1098 – Bairro Floresta – Porto Alegre/RS

CEP: 90 560 001

Telefone: (51) 3012 0586

2.2 HISTÓRICO

O Colégio Batista de Porto Alegre foi organizado no ano de 1926 pelo casal americano Harley e Alice Bagby Smith. Os pais de Alice, no final do século XIX iniciaram o trabalho batista no Brasil.

Primeiramente o casal Smith veio ao Brasil como missionário, buscando a propagação do trabalho evangélico batista, fixando-se em 1925, na cidade de Porto Alegre, onde já havia três igrejas batistas organizadas. A idéia de contar histórias bíblicas e incentivar seu estudo barrava no grande número de membros analfabetos. Para solucionar o problema, foi criada uma classe de alfabetização na casa do casal Smith.

Em pouco tempo, com o sucesso obtido na classe alfabetizadora e a grande demanda existente na cidade, percebeu-se a necessidade da existência de uma forte escola batista em um lugar mais amplo. O que verdadeiramente ocorreu, sendo

para isso alugada uma casa maior na Avenida Cristóvão Colombo, número 900, com aulas de Inglês e com o chamado curso comercial.

Agregou-se ao que era ensinado o curso de datilografia, um diferencial significativo na época, as matrículas que tinham previsão de alcançar o modesto número de 30 alunos, no primeiro ano, alcançaram o número de 268 alunos. O curso de inglês começava a atingir uma parcela culta da cidade e o colégio Batista despertava, além de novos alunos das diferentes camadas sociais, a preocupação de sua concorrência. Concorrência esta, formada pelas poucas escolas que existiam na cidade, principalmente as escolas católicas.

A revolução de 1930 seguiu o crescimento geométrico do novo colégio batista, e em setembro deste mesmo ano, mesmo com a crise gerada pela revolução, foi alugado o prédio no número 1098 da mesma rua, local no qual funciona o colégio atualmente.

Como o objetivo do colégio era compartilhar os valores que emergem da fé cristã, sendo para isso uma ferramenta de contribuição na área educacional, em 1955, quando Porto Alegre sediou a Convenção Batista Brasileira, um encontro periódico de grande vulto desta denominação evangélica, o colégio dispôs seus pavilhões para a realização do evento. Nesta ocasião o colégio despertou a atenção dos organizadores da Convenção e alguns anos mais tarde a Missão Batista do Sul do Brasil resolveu transferir gradativamente a administração do Colégio para a Convenção Batista do Rio Grande do Sul, o que foi consolidado em 1967.

A reforma de ensino preconizada pela Lei Federal 5692/71, dá início a uma nova e dinâmica fase ao Colégio Batista, que cria dois novos cursos de 2º grau: Auxiliar de Laboratório de Análises Químicas e Desenhista de Arquitetura. Estes cursos aumentam os laços de integração do Colégio com a sociedade, dado os resultados significativos a nível profissionalizante obtidos pelos formandos.

Atividades paralelas ao ensino começam a ser desenvolvidas, tais como: um Clube de Tradições Gaúchas, com a formação do grupo Mirim e Juvenil, um Coral, um grupo de Ginástica Rítmica e o Grêmio estudantil.

O Colégio Batista passa a ter como diretores educadores brasileiros, os quais substituem gradativamente a administração antes composta por estrangeiros, americanos em sua maioria e passa a ter como mantenedora a Junta de Educação da Convenção Batista do Rio Grande do Sul, quadro que permanece atualmente.

No início de 2007, após um período de dificuldades administrativas e financeiras o colégio fica sem diretor até dezembro do mesmo ano, onde assume o Pr. Ignácio Oliveira, atual diretor.

Hoje, além da diretoria, existe a Coordenação Pedagógica, a Orientação Educacional, a Coordenação Administrativa Financeira, a Capelania e a Disciplina.

Já no século XXI, com o número significativo de escolas particulares, e evasão sofrida pelas escolas particulares para o ensino público, o colégio batista, busca atualizar-se no contexto educacional, para então mostrar competitividade.

2.3 VISAO

Na sua atual declaração de visão o Colégio Batista quer ser um referencial de educação que valoriza ao máximo as pessoas, desenvolvendo com elas:

- Pensamentos críticos e criativos, embasados na justiça e na verdade;
- Sentimentos de amor e respeito nas relações interpessoais;
- Ações que expressem coerência entre o saber e o querer.

2.4 MISSAO

O Colégio Batista busca aprimorar constantemente o ensino, o atendimento e a segurança, criando melhores condições para o aluno construir o seu pensar, o seu sentir e o seu agir.

2.5 PRINCÍPIOS

O Colégio Batista estabeleceu cinco compromissos permanentes que caracterizam o gerenciamento da Organização. São valores que iluminam todos os processos educacionais, como orientadores no cumprimento de sua missão:

2.5.1 Compromisso Espiritual – conhecer, praticar e compartilhar a fé cristã:

- a) Compromisso de intimidade com Cristo;
- b) Compromisso de viver a vida de Cristo;
- c) Compromisso de anunciar a Cristo.

2.5.2 Compromisso Pedagógico

Promover ensino contextualizado, numa visão interdisciplinar, com aperfeiçoamento da competência Técnica e Interpessoal.

2.5.3 Compromisso Cultural

Rever o passado, construir o presente com visão do futuro, abrindo espaços para novas informações e tecnologias.

2.5.4 Compromisso Social

Desenvolver a experiência da cidadania e solidariedade. Promover o cultivo de relações fraternais.

2.5.5 Compromisso Administrativo

Administrar com o Planejamento da Qualidade, o Controle da Qualidade e o Melhoramento da Qualidade.

2.6 DECLARAÇÃO DA FILOSOFIA DA EDUCAÇÃO

O Colégio Batista **busca o saber profundo e aprofunda os relacionamentos**, porque educação está acima de informações, idéias e conceitos. Educação envolve vida, pessoas, relacionamentos. Relacionamentos em quatro dimensões:

- a) Relacionamento com Deus;
- b) Relacionamento consigo mesmo;
- c) Relacionamento com os outros;
- d) Relacionamento com a natureza.

É inconfundível o valor da filosofia batista de educação: atender o aluno não só em suas dimensões de ordem física, intelectual e social, senão também na sua perspectiva espiritual, “pois que aproveita ao homem ganhar o mundo inteiro, se perder a sua alma?” (Mateus 16:26).

2.7 DECLARAÇÃO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

O Colégio Batista selecionou processos que viabilizem o seu desenvolvimento e a conseqüente construção de um futuro melhor. São condições para um desempenho competitivo:

- a) Liderança / Direção;
- b) Ensino / Aprendizagem;
- c) Atendimento;
- d) Segurança;
- e) Tecnologia.

2.8 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Colégio Batista definiu 9 grandes objetivos visando a melhorar o desempenho do negócio, o cumprimento da missão e o alcance da visão:

- a) Desenvolver a Integração dos Valores Cristãos;
- b) Aperfeiçoar o Processo Ensino/Aprendizagem;
- c) Realizar Projetos Sociais e Culturais;
- d) Capacitar Recursos Humanos;
- e) Adquirir e utilizar Recursos da Tecnologia Moderna;
- f) Executar Projetos de Reformas e Construções;
- g) Manter e aperfeiçoar os sistemas de segurança;
- h) Criar um Plano de Gestão Financeira e Captação de Recursos;
- i) Elaborar e executar um Plano de Marketing Educacional.

2.9 LINHA DE SERVIÇOS

O Colégio Batista dispõe de um grupo de 40 professores, destes um possui Mestrado e todos os demais possuem o nível superior, todos capacitados e experientes, os quais possibilitam que os alunos construam os seus conhecimentos de forma ativa e participativa, interagindo e atribuindo sentido ao seu desenvolvimento nas áreas: cognitiva, física, social e espiritual.

Hoje, funcionam cinco turmas de Educação Infantil à tarde, com crianças de 2 a 5 anos, que contam com o “turno invertido”, turno onde as crianças podem ir ao colégio pela parte da manhã e participarem do turno complementar com atividades como auxílio ao tema, hora do conto, trabalhos manuais, recreação, hora da culinária, almoço (terceirizado) e horário pra descanso. Existem também nove turmas do Ensino Fundamental e quatro do Ensino Médio, estas últimas disponibilizam de auxílio pré-vestibular e orientação vocacional.

O Colégio ainda disponibiliza aos seus alunos uma biblioteca, um laboratório de química, física e biologia, um laboratório de informática, um coral infantil, a participação em equipes esportivas, possibilidade de locação de quadra esportiva coberta, auditório e salas. Funcionam ainda nas instalações do colégio, como atividades terceirizadas, aulas de futebol, vôlei, *ballet*, piano, teclado, flauta, canto e violão. E ainda no período noturno funciona o Seminário Teológico Batista do Rio Grande do Sul.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Colégio Batista de Porto Alegre é uma organização prestadora de serviços que atua na área da educação formal na cidade de Porto Alegre, disponibilizando educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

O Ensino particular encontra na limitação do Estado, no tocante a ensinar, a oportunidade de prover a comunidade com ensino, instrução e práticas pedagógicas formais, seja esta limitação quantitativa, quando o ensino público não disponibiliza vagas suficientes para atender a demanda local, ou qualitativa, quando os estabelecimentos não dispõem de recursos materiais ou humanos para um atendimento decente e satisfatório. As escolas tornam-se organizações que disponibilizam seu serviço para comunidade, captam para este fim recursos, principalmente através de mensalidades ou anuidades. Com recursos cada vez mais escassos e com um usuário cada vez mais exigente, as instituições de ensino privado deparam-se com um mercado de ensino tão competitivo quanto qualquer outro, exigindo uma postura racional para atrair e reter alunos.

O Colégio Batista como instituição de ensino que atua em Porto Alegre, desde o ano de 1998 tem enfrentado dificuldades financeiras significativas, as quais resultaram uma sucessão de atrasos fiscais, quadro agravado com a redução do número de alunos matriculados e migração de alunos para o ensino público, e para agravar mais ainda a situação, durante maior parte do ano de 2007 o colégio ficou sem diretor. Além da solução dos problemas financeiros, o Colégio Batista busca um resgate de sua imagem junto aos pais e alunos, mas para isso, não dispõe de um planejamento de marketing que norteie as atitudes e decisões a serem tomadas. Assim sendo, as decisões, referentes ao marketing, tem sido tomadas diretamente pela diretoria, de maneira quase intuitiva, o que acaba possibilitando uma margem considerável de erros nesta área e uma não otimização dos recursos disponíveis.

A inexistência de um plano de marketing torna difícil e em algumas situações, impossível, mensurar a satisfação dos clientes, o alinhamento de suas necessidades com aquilo que o Colégio Batista oferece, ou ainda, se os clientes potenciais conhecem o serviço oferecido e até a existência do Colégio. Os resultados dos objetivos propostos pela diretoria são conhecidos através das matrículas, porém, a

fatia de mercado atingida, a evolução dos cenários e tendência de mercado, a afirmação do posicionamento da empresa frente aos clientes, dentre outros fatores importantes para o desenvolvimento de estratégias competitivas, são desconhecidos.

O quadro vivido atualmente pelo Colégio Batista preocupa a nova diretoria, uma vez que uma instituição educacional opera em um ambiente de vários mercados, como o mercado de alunos, o mercado de professores e ainda um mercado de opinião pública, a diretoria adotou por política, o resgate de valores perdidos no decorrer do tempo, dentro e fora da empresa. A preocupação principal focaliza o aumento da satisfação dos pais e alunos com o Colégio a tal ponto de que todos divulguem com entusiasmo sua credibilidade e mantenham sua fidelização. Alcançando isso, a direção espera reduzir a evasão e aumentar o número de matrículas novas ou transferências de outros colégios, quer sejam da rede pública quer sejam da rede privada.

Alinhando os problemas enfrentados pelo Colégio Batista com os objetivos da diretoria, um plano de marketing e o desenvolvimento de estratégias, canalizará esforços em prol da estabilidade financeira e em outra fase, até o real crescimento do Colégio. Com o desenvolvimento não só de um departamento de marketing, mas de um sistema de marketing, abrangente e claramente definido, ciente da oscilação externa e da capacidade interna, a diretoria conseguirá agir, não somente de forma reativa, solucionando problemas existentes como tem feito, mas de forma preventiva, projetando resultados desejáveis e dispondo do plano de marketing como uma ferramenta gerencial que auxilie a potencializar todo o desempenho da organização.

4 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho foram divididos em duas etapas: objetivo geral e objetivos específicos.

4.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano de marketing para o Colégio Batista, unidade Porto Alegre-RS.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo;
- b) Identificar os pontos fortes e fracos do Colégio Batista;
- c) Definir os objetivos de marketing;
- d) Elaborar um plano de ação.

5 JUSTIFICATIVA

O ensino básico privado em Porto Alegre, assim como no Brasil, encontra-se, junto a outras organizações, diante de um cenário turbulento e inserido em um mercado competitivo no qual a relação professor-aluno quase se torna uma relação de consumidor-vendedor. A escola passa a ser vista como uma empresa prestadora de serviços, e se mantém através da utilização de recursos. Enquanto o ensino público capta recursos para manter sua estrutura e funcionamento de forma coercitiva, através dos impostos, o ensino privado necessita atrair pais dispostos a desembolsar recursos para que seus filhos desfrutem dos diferenciais oferecidos.

Torna-se notável a acirrada busca por este usuário em potencial, fazendo com que os estabelecimentos de ensino tenham postura competitiva similar a de empresas de outros setores, desenvolvendo estratégias de crescimento e solidificação, atraindo e mantendo uma demanda que justifique seus investimentos em pessoal, estrutura e material.

Shapiro; Sviokla (1995) alertam que as pressões do mercado atual estão forçando as empresas a renovar seus compromissos com o serviço ao cliente. Entretanto, slogans tais como “década do cliente”, “serviço com qualidade total” e “coloque o cliente em primeiro lugar” precisam estar respaldados por programas coordenados em todos os níveis da organização. Esta integração de objetivos, fazendo com que as ações realizadas pela empresa tenham uma direção e a direção seja o cliente, pode ser traduzida por marketing e nada melhor que os objetivos e ações de marketing dentro de uma organização sejam planejados de forma a facilitar a compreensão e profissionalizar o gerenciamento.

Há inúmeros modelos de plano de marketing, não sendo possível afirmar que um único formato atenda as necessidades de todo tipo de organização. Particularidades do segmento de mercado de atuação e até mesmo da própria organização precisam ser consideradas na arbitragem da escolha ou da construção do modelo de planejamento de cada organização. Torna-se importante então que o Colégio Batista adote um modelo adequado às suas peculiaridades e crie a cultura do planejamento e ações baseadas no mesmo, possibilitando que tal conhecimento sirva de base para futuros planos de marketing em diferentes áreas da organização.

O plano de marketing proposto ao Colégio Batista, através do presente trabalho, apresenta importância significativa, uma vez que toda estratégia empresarial necessita ser planejada, de modo que uma empresa consiga identificar e canalizar os esforços na busca de seus objetivos e que no caso do colégio Batista, apesar de previsto em sua declaração dos objetivos estratégicos, não há formalização de conhecimento semelhante que norteie ações que criem, entreguem e comuniquem valores dentro desta organização, *American Marketing Association* (*apud* KOTLER, 2001). Espera-se, portanto, poder contribuir para a melhoria das práticas de gestão do colégio Batista para que o mesmo possa enfrentar um ambiente concorrencial em condições mais favoráveis e aproveite o potencial disponível.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

6.1 MARKETING

São muitas as definições encontradas para marketing, assim sendo, alguns conceitos aqui abordados têm por objetivo elucidar um pouco o tema e as idéias que o envolvem. Marketing é definido como a administração eficaz que uma instituição adota em suas relações mutantes com vários mercados e públicos (KOTLER; FOX, 1994). Nesta obra os autores relacionam o marketing como o meio que realiza as trocas entre uma instituição e os mercados nos quais ela se encontra inserida. Já Kotler; Keller (2006) afirmam que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais e supre as necessidades lucrativamente. Sob esta ótica o marketing envolve administração, eficácia, mercados, satisfação e lucro, conceitos básicos para que se entenda o mecanismo de marketing.

A *American Marketing Association* (apud Kotler, 2001) define marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Lidar com o processo de trocas e entrega de valores pressupõe habilidade de tal maneira que Kotler, Keller (2006) visualizam a administração de marketing como uma arte, como a ciência da escolha de mercados-alvos para captação, manutenção e fidelização de clientes através da criação, da entrega e comunicação de um valor superior para o cliente envolvido.

Shapiro; Sviokla (1995) já declaravam que na década de 90 o marketing não era mais uma função específica: e sim uma forma de fazer negócios. O marketing tem de estar completamente impregnado na organização, tem de fazer parte da descrição de cargo de todos os funcionários da empresa, de recepcionistas a diretores. O propósito de marketing não é ludibriar clientes nem falsear a imagem da empresa. O seu objetivo é o de integrar o cliente na formulação de produtos e serviços e planejar um processo sistemático de interação capaz de dar substância

ao relacionamento entre cliente e fornecedor. Sendo assim o marketing deve envolver toda a organização, a qual na sua totalidade torna-se responsável pela expressão do marketing como caráter da empresa

6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Aaker (2001) afirma que o planejamento estratégico ocupa-se com ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas, concentrando-se no ambiente de mercado enfrentado pela empresa e enfatizando não somente as projeções, mas também um entendimento em profundidade do ambiente de mercado, particularmente dos concorrentes e clientes e que, se espera não apenas que se tenha penetração das condições presentes, mas também que se esteja apto a antecipar mudanças que terão implicações estratégicas. Sob esta ótica, o planejamento estratégico pode ser visto como uma ferramenta que exige uma visão generalizada da empresa em relação aos ambientes em que atua e a perspectiva criada por estes ambientes.

Assim sendo, planejamento estratégico deve ser periódico, mas não ao ponto de amarrar irredutivelmente as ações, o que o deixaria exposto a se tornar desastroso ao invés de vantajoso. Deve ser então flexível diante das mudanças bruscas do ambiente e da tecnologia, mudanças estas que tornam difícil e ainda mais complexo o processo de planejamento periódico, podendo afetar o desempenho de uma organização, isto gera a importância de um monitoramento contínuo do ambiente através do uso intensivo de um sistema de informação AAKER (2001).

De acordo com Ferrel e Hartline (2000), compõem o processo do planejamento estratégico de marketing:

- a) Análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores;
- b) Análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas;
- c) Missão, metas e objetivos organizacionais;
- d) Estratégia corporativa;

- e) Metas e objetivos de marketing: estratégia de marketing, implementação, avaliação e controle e o plano de marketing.

Um processo de marketing inicia a partir de uma análise das oportunidades de mercado, prossegue então com pesquisas e a triagem de mercados alvo, o desenvolvimento de estratégias de marketing, o planejamento dos programas de marketing, culminando com a implementação de suas ações. O êxito deste ciclo está diretamente ligado aos esforços de organização e do controle dos resultados obtidos.

Westwood (2007) afirma que planejamento de marketing é a técnica que permite a uma organização decidir sobre qual é o melhor uso de seus escassos recursos para atingir seus objetivos organizacionais, levando-se em consideração as fontes de informação do mercado, tanto de dentro como de fora da empresa. Torna-se então de fundamental valor para a organização um planejamento atencioso com objetivos claramente definidos. Isto implica na utilização racional daquilo que se dispõe, direcionando as ações no sentido de que elas se alinhem com os anseios do mercado.

Já para Kotler (2007) o planejamento de marketing é essencial como uma forma de assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas relativas ao processo de criar, entregar e comunicar valores, processo que requer muitas atividades diferentes de marketing. Sendo assim o planejamento tende a formalizar as ações de forma a direcioná-las e acompanhá-las, estabelecendo-se como um processo, é dinâmico e flexível, se contextualizando com o momento vivido por uma organização no ambiente em que ela estiver inserida (MINTZBERG & QUINN, 2001).

6.3 PLANO DE MARKETING

Como ferramenta de gestão, o plano de marketing apresenta importância significativa quando canaliza os esforços de marketing da empresa. Segundo Westwood (2007), o plano de marketing está inserido num plano corporativo mais

amplo, ou seja, plenamente alinhado com os objetivos gerais da organização e irá definir os objetivos de marketing da organização, sugerindo estratégias de como atingir tudo o que ficou pré-estabelecido no plano. O plano de marketing ainda limitará as potencialidades e desafios do segmento de mercado em que a organização está inserida, abordando suas vantagens e até mesmo desvantagens que a mesma detenha frente sua concorrência.

Segundo Churchill (2000), um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de atingir os resultados desejados. Tem-se por um plano cuidadosamente estudado aquele que elaborado de uma forma gradual envolva o máximo de detalhes pertinentes, seja estes detalhes internos ou externos.

O desenvolvimento de um plano de marketing é parte importante das atividades de administração de marketing, em que os gerentes de marketing examinam o plano estratégico, administram uma análise do ambiente interno e externo, desenvolvem estratégias e objetivos de marketing e avaliam os prováveis custos e benefícios decorrentes da execução do plano. Um plano de marketing pode ser visto como um mapa, o qual mostra à organização onde ela está indo e como vai fazer pra chegar até seu objetivo, devendo identificar oportunidades de mercado e delinear as estratégias de marketing, contemplando todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado (WESTWOOD, 2007).

Para que o marketing seja bem sucedido e obtenha êxito, ele requer um planejamento sensato. As organizações utilizam planejamento estratégico para definir um curso que atribua valor para os clientes e agregue lucros para a organização. Para identificar estratégias que possam ter sucesso, os administradores devem realizar uma análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa como também externas, das oportunidades e ameaças do mercado.

Para elaboração de um plano de marketing existem muitas abordagens. O Quadro 1 resume algumas destas abordagens.

Westwood	Las Casas	Kotler	Mc Donald
Definição dos objetivos corporativos	Dados exterior	Sumário executivo	Missão
Pesquisa externa de marketing	Dados internos	Simulação atual de marketing	Objetivos
Pesquisa interna de marketing	Determinação do desenvolvimento futuro	Análise de oportunidades	Auditoria de marketing
Análise SWOT	Definição de objetivos e resultados esperados	Objetivos	Análise SWOT
Definição de objetivos e de resultados	Definição de estratégias de marketing e orçamentação.	Estratégia de marketing	Contexto
Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação	Projeção de resultados	Programas de ação	Estratégias de marketing
Desenvolvimento de programas	Controle	Projeção de resultados	Resultados esperados
Orçamento		Controle	Planos alternativos
Comunicação do plano			Orçamento
Estabelecimento de controles			Implementação
Revisão e atualizações do plano			

Quadro 1 – Modelos para o desenvolvimento de planos de marketing

Westwood (2007) afirma que um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a organização e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado, ou seja, o mix de marketing. Nesta visão pode-se identificar que um plano de marketing existe tanto como um plano de ação como um meio físico.

O plano de marketing praticamente materializa o planejamento estratégico. Kotler (2007) define o plano de marketing como o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing e o separa em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico através de uma análise específica das oportunidades do mercado estabelecerá a proposta de valor a ser oferecida e o público-alvo. Por

sua vez o plano de marketing tático será mais minucioso e detalhista, envolvendo-se com características do produto, sua promoção, a determinação de seu preço, os canais de vendas a serem utilizados e os serviços envolvidos.

Bowen (2002) enfatiza que no momento da elaboração de um plano de marketing deve-se alinhar as atividades de marketing de uma empresa com suas estratégias e forçar seus gestores a reverem e reavaliarem o processo de marketing. Assim sendo, é reforçada a idéia de que o plano de marketing seja amplamente divulgado e difundido na empresa, de forma a não deixar dúvidas quanto o objetivo atrás de cada ação feita e a importância de cada setor ou departamento envolvido.

Ferrel e Hartiline (2000) definem como cinco os propósitos necessários a fim de se entender o significado de um plano de marketing:

- a) Explica a situação atual e sua perspectiva da organização. Isso inclui a análise ambiental, a análise SWOT e a análise do histórico do desempenho da organização;
- b) Especifica os resultados esperados, de maneira que a organização consiga antecipar sua situação no final do período de planejamento;
- c) Descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade de cada ação. Esta é a base para a implementação eficaz das estratégias de marketing;
- d) Identifica os recursos necessários para a realização das ações planejadas;
- e) Permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, de forma que os controles também sejam implementados. O *feedback* do monitoramento e controle fornece informações para o ciclo de planejamento no próximo período.

Conforme já exposto, existem muitas metodologias utilizadas para a elaboração de um plano de marketing. Neste estudo, a metodologia a ser utilizada será a proposta por Las Casas (2006), a qual envolve os seguintes passos para elaboração de um plano de marketing: análise ambiental, objetivos, estratégia de marketing e plano de ação.

6.4 ANÁLISE AMBIENTAL

Para a elaboração e implantação de um plano de marketing é inevitável uma análise ambiental acurada e distintiva que norteará significativamente as decisões a serem tomadas, pois o planejamento estratégico de marketing depende de informações confiáveis sobre a demanda atual e futura de seus produtos ou serviços. Pois se antes as organizações conseguiam sobreviver como sistemas fechados, agora elas devem se ver como sistemas abertos, em interação constante com o ambiente, tirando dele a realimentação necessária para seus ajustes internos.

Nesta análise são considerados os aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros que traduzam a real posição da organização desnudando suas forças e fraquezas e tornando perceptíveis as ameaças e oportunidades que a cercam. O entendimento do mercado possibilitará que a organização defina seu mercado-alvo (KOTLER, 2000). Como as necessidades existentes em cada mercado são peculiares, as oportunidades para conquistá-lo também são específicas, torna-se então, necessário conhecer de forma íntima cada mercado ou segmento de mercado em que se está inserido (COBRA, 1992)

Ao se fazer uma análise interna e externa, está se realizando uma análise SWOT (do inglês *stregths, weaknesses, oppotunities, thereats*, em português forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A importância desta análise já era citada no livro A ARTE DA GUERRA, quando atribuiu-se a Sun Tzu, antigo líder militar chinês, o conselho “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”, SUN TZU (500 a.C)

Para Kotler (2007) um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. E este reconhecimento se dá através da análise do ambiente externo onde devem ser monitoradas as forças *macroambientais* (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e as forças *microambientais* (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores), pois estas forças têm a capacidade de influenciar a obtenção de lucros. Faz-se necessário um monitoramento constante de suas oscilações e tendências.

Fica inserido no ambiente externo praticamente aquilo que foge do domínio amplo da organização ou que pelo menos sofrem influencia direta ou maior de outro agente que não a organização, ou seja, as variáveis do ambiente interno dificilmente sofrem alguma influência da organização. Kotler (2007) ainda afirma que uma oportunidade de marketing existe quando a empresa encontra a possibilidade do lucro no atendimento de determinada necessidade dos consumidores, e essa necessidade existe no ambiente externo.

Mas em contrapartida, alguns acontecimentos no ambiente externo podem representar uma ameaça comprometendo a lucratividade e de maneira nenhuma podem ser ignoradas sob a pena de um grande desperdício quer não lucrando quer tendo prejuízo direto. Pois num mercado agressivo, com mudanças bruscas, ficar estagnado é quase a mesma coisa que ir em direção contrária aos objetivos.

Existe uma lacuna entre encontrar uma oportunidade e conseguir usufruí-la. Atribuída a Louis Pasteur (apud Aaker, 2001, pg. 29) a frase “a chance favorece a mente preparada”, denota que além de se identificar uma oportunidade deve-se ter a capacidade e as condições favoráveis para usá-la. Para mensurar esta capacidade é preciso que seja feita uma análise do ambiente interno, a análise das forças e fraquezas, pois elas também podem influenciar de forma positiva ou negativa a atividade exercida e o desempenho da organização. Kotler (2007) salienta ainda que além da descoberta de forças seja necessário alocá-las de maneira racional, alinhando os esforços de todos os departamentos.

É importante ressaltar que para confirmar que um atributo realmente é uma força ou fraqueza, deve-se compará-lo ao apresentado por uma empresa que atue no mesmo segmento de mercado, seja concorrente direto ou potencial.

6.5 OBJETIVOS

Depois de analisado o ambiente externo com suas oportunidades e ameaças e o ambiente interno com suas forças e fraqueza, a empresa passa pela etapa de estabelecimento de metas. Segundo Kotler (2007) o termo metas é usado para

descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. As organizações então procuram um conjunto de objetivos que traga afirmação ou crescimento, realizam então a administração por objetivos que funciona através de quatro critérios:

- a) Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante. Desta forma sabe-se a prioridade da realização de cada objetivo.
- b) Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente. Um objetivo mensurável torna-se mais claro e transmite a idéia de tangível aos departamentos.
- c) As metas devem ser realistas. Devem ser no máximo desafiadoras, mas nunca impossíveis, ou distantes da realidade, pois se isto acontecesse, o efeito seria ao contrário.
- d) Os objetivos devem ser consistentes. A organização deve andar de forma coesa, não almejando coisas que se contradigam.

Os objetivos de marketing devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Na verdade, podem ser vistos como uma extensão deles. 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)

Stevens e Wrenn (2001) entendem que os objetivos de marketing podem ser definidos como declarações claras, concisas e por escrito, as quais determinam o que deve ser alcançado em áreas específicas, dentro de determinado intervalo de tempo, em termos claros e mensuráveis, consistentes com os objetivos globais da organização. Objetivos são os resultados, aquilo que se deseja após a realização do que foi planejado. Assim sendo, os objetivos de marketing são de suma importância para a realização de um plano de marketing, pois eles definem aquilo que se deseja conseguir através do plano, por sua vez as estratégias de marketing irão balizar o caminho.

6.6 ESTRATÉGIA 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. Enquanto os objetivos definem para onde se pretende ir, as estratégias devem descrever os caminhos para se chegar lá, devendo ser coerentes e consistentes com os recursos disponíveis. As estratégias precisam ser detalhadas em programas para que as metas sejam realizadas (COBRA, 1992). De acordo com Boone (1998) a estratégia geral do plano de marketing serve de base a uma série de planos operacionais imprescindíveis para mover a organização na direção da realização dos seus objetivos.

Mintzberg (1994) defende que as empresas devem entender que o processo de realização de estratégia é a captura do que o administrador aprende com todos os processos anteriores e síntese deste aprendizado em uma visão da direção que as ações devem seguir.

6.6.1 Público-alvo

Público-alvo é o próprio cliente. Entendendo-se por cliente, a idéia “cliente” não um específico. Enquadra-se aqui aquele grupo que, graças a um ou mais detalhes, consiga salientar um potencial de atratividade, é um segmento de mercado. Para Kotler (2006) um segmento de mercado é um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências.

Para Aaker (2001) a análise do público-alvo pode ser dividida de forma muito útil em uma compreensão de como o mercado está segmentado, em uma análise de suas motivações e na investigação de suas necessidades não-atendidas, descobrindo-se como o mercado pode ser segmentado em grupos peculiares os quais exijam uma estratégia única ou semelhante de negócio.

Westwood (1996) coloca que as principais maneiras de se definir os segmentos são:

- a) Por classe social – classe média alta, média, média baixa, alta, etc.
- b) Por classificação demográfica – o segmento seria neste caso distinto por sexo, idade, educação, seu estado civil e outros dados relativos.
- c) Por área geográfica – no Brasil, um país continente, isto tem uma elevada importância.
- d) Por categoria psicográfica baseada em traços de personalidade ou estilo de vida – como, por exemplo, estudantes, jovens executivos, jovens pró-ativos, garotas modernas, etc.

Este autor ainda afirma que o segredo da segmentação do mercado é deixar o mercado segmentar a si mesmo, uma vez que os segmentos existem independentes da existência da organização e dos produtos por ela oferecidos. Isto, é claro, pode ser benéfico à organização de maneira a permitir que ela realize suas ações de mercado sem, até mesmo, uma concorrência direta de seus maiores concorrentes, ou se torne preocupante ao ponto de reverter qualquer ação para aumentar sua competitividade e aumentar sua fatia no mercado.

6.6.2 Posicionamento

Kotler; Fox (1994) afirma que a qualidade real de uma instituição geralmente é menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade, porque o que orienta as decisões dos clientes é a excelência percebida. Isto afirma que as pessoas acabam se relacionando com uma imagem de uma empresa ou organização e não com aquilo que de fato que ela é. Os valores da instituição e a própria instituição são filtrados pela percepção de cada pessoa.

A imagem pode ser vista como a soma de várias crenças e idéias sobre algo, esta ligado diretamente a percepção. A maioria das pessoas, por exemplo, afirmará que o céu é azul, mas quando se trata de um astrônomo a afirmação muda e ele dirá que é uma percepção e até que o céu esta longe de ser azul. Em relação a uma

organização a situação é bem similar, a percepção dela é algo pessoal, e pode variar mais ainda, de pessoa para pessoa.

Sendo a imagem percebida pelo cliente mais importante que aquilo que realmente a organização é, porque esta imagem terá maior influencia na tomada de decisões por parte do cliente, torna-se de suma importância que esta imagem seja, de alguma forma, mensurável, para que se saiba o quanto a organização é familiar às pessoas. Esta mensuração mostrará também se o posicionamento adotado pela organização esta sendo assimilado pelos clientes.

Tem-se por posicionamento o conjunto de valores nas mentes daqueles com os quais uma organização tem contato ou que a conhecem (Kotler e Fox, 1993). Mas o posicionamento que a empresa toma é uma decisão estratégica a qual norteará, ou pelo menos deverá nortear todas as demais ações, pois posicionamento é a forma como a organização se caracteriza na finalidade de atrair seu público-alvo, por isso torna-se importante para a estratégia de marketing.

Kotler (1998) desenvolve seis estratégias de posicionamento no seu público-alvo:

- a) posicionamento por atributo: tende a salientar atributos peculiares do produto ou do serviço, podendo ser tangíveis ou abstratos;
- b) posicionamento por benefícios: está atrelado aos benefícios apresentados, e destacando estes benefícios como um atributo líder;
- c) posicionamento por aplicação: destaca o produto como o ideal ou mais apropriado para determinada situação;
- d) posicionamento por usuário: faz associação entre o produto e um determinado perfil de usuário;
- e) posicionamento por concorrente: o produto é comparado com um concorrente de forma direta ou indireta, mostrando-se como uma alternativa melhor.
- f) posicionamento por categoria de produto: posiciona o produto como líder em sua categoria, possibilita que sejam destacadas as características de diferenciação.

Seja qual for o posicionamento adotado pela organização, ele deverá ser mantido e comunicado ao cliente de forma clara, pois a identificação do cliente com o produto é também fator de fidelização deste cliente.

6.6.3 Estratégias de Marketing

Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração torna-se capaz de balizar cursos alternativos de ação em um esforço pré-determinado e conhecido para garantir o êxito desta organização. Na estratégia de marketing, há muitos caminhos a seguir, mas todos eles relacionados com uma análise ambiental, com a determinação de objetivos e a definição do posicionamento. Se uma empresa desejar posicionar-se de determinada forma, ela deverá desenvolver o composto de marketing voltado de forma para atingir esses objetivos. Ela fará, então, um esforço no sentido de divulgar essa imagem desejada, desenvolvendo produtos, preços, distribuição e promoção de forma coerente (LAS CASAS, 2006)

A estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos principais da organização. O enfoque central está em como lidar de maneira satisfatória com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado de forma ampla e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso organizacional (LAS CASAS, 2006).

6.7 PLANO DE AÇÃO

Para Las Casas (2006) uma das mais importantes etapas de um plano de marketing é o plano de ação. O formato final do plano de ação é praticamente o de uma súmula das atividades almejadas para o período. Como representa um tipo de cronograma de atividades mercadológicas, o plano poderá ser considerado um componente-chave para a atividade de planejamento.

O plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma organização. Vem a ser uma pormenorização daquilo que se deve fazer, mapeando quando e como as atividades serão desenvolvidas. Um plano destes, amplamente distribuído entre os vários integrantes, contribui para que cada setor perceba qual sua participação no plano geral da organização, dando uma visão mais precisa de qual importância do setor dentro do plano global da organização. Assim, entendendo o que se faz, fica mais fácil executar um plano abrangente, que necessita de diferentes atividades para que sejam alcançados os objetivos (LAS CASAS, 2006).

No plano de ação, devem-se incluir todas as etapas antes determinadas no desenvolvimento da estratégia de marketing que necessitem de alguma ação. Cada tarefa a ser realizada deve ter um profissional ou departamento responsável, além de conter um prazo para sua realização e uma expectativa de orçamento a ser utilizado. Sendo uma das partes de maior utilização no nível operacional, é de extrema necessidade que essa parte seja elaborada com atenção minuciosa aos detalhes.

6.9 CONTROLE

O controle do plano de marketing tem como finalidade avaliar os ambientes em constante mudança como as diferenças existentes entre aquilo que se esperava com o realizado. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as ações que a gerencia deverá tomar em resposta aos eventos específicos como por exemplo a disputa de preços. (KOTLER, 2006)

Kotler (2006) ainda afirma que para se manter uma boa saúde organizacional deve-se ter disposição para examinar o ambiente em constante alteração e a partir disto adotar comportamentos e metas adequados com a nova situação.

7 METODOLOGIA

A seguir, é apresentada a metodologia utilizada para realização desta pesquisa.

O método adotado para que sejam alcançados os objetivos propostos foi o da pesquisa de marketing, que é, segundo a American Marketing Association (*apud* Mattar 2007), a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação. Informação esta que, por sua vez, é usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar ações de marketing, assim como para controlar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do marketing como processo. A pesquisa de marketing especifica as informações necessárias para se tratar dessas questões, concebe o método para a coleta das informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados, comunica as constatações e suas implicações (MATTAR, 2007).

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Apesar de diversos autores apresentarem diferentes classificações, Mattar (2007) adota uma classificação que utiliza primeiramente o objetivo e o grau em que o problema está cristalizado e, após, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, as quais são:

- a) Pesquisas exploratórias;
- b) Pesquisas conclusivas descritivas, que podem ser de levantamento de campo e de estudo de campo;
- c) Pesquisas ocasionais e pesquisas evolutivas;
- d) Pesquisas explicativas.

A pesquisa exploratória tem como objetivo de estudo prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação da pesquisa quando o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões específicas. Geralmente o estudo exploratório é o primeiro de uma série de procedimentos, que preparam na busca de deduções entre as inúmeras variáveis envolvidas. Mesmo

quando já pré-existam conhecimentos sobre o assunto, por parte do pesquisador, a pesquisa exploratória ainda é útil, considerando-se que um único fato de marketing poderá implicar em várias explicações alternativas (MALHOTRA 2001)

Malhotra (2001) comenta que uma pesquisa exploratória pode ser utilizada para:

- a) Formular um problema ou defini-lo com maior precisão;
- b) Identificar cursos alternativos de ação;
- c) Desenvolver hipóteses;
- d) Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior;
- e) Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
- f) Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Definido o método de pesquisa, neste caso como o exploratório, é necessário estabelecer qual a melhor estratégia de pesquisa a utilizar.

Gil (1991, p.45) considera que, “[...] embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. Os resultados da pesquisa evidenciaram a importância da utilização de técnicas e ferramentas profissionalizadas de gestão para melhoria do desempenho.

Quando se utiliza a tipologia apresentada por Vergara (1997) a pesquisa é qualificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi aplicada, pois foi motivada pela necessidade de apresentar aspectos conceituais que possam ajudar as organizações realizar seu planejamento de marketing de uma forma estruturada, assim como avaliar a aplicação e análise desses conceitos na prática. Já no tocante aos meios, a pesquisa pode ser considerada bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foram realizadas investigações sobre aspectos conceituais do planejamento de marketing e modelos para elaboração de planos de marketing. Configurou-se como pesquisa de campo pois foi realizado um estudo de caso.

YIN (2001) afirma que um estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, com lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. A essência de um estudo de caso consiste em que ela pretende elucidar uma ou mais decisões, a razão pela qual foram tomadas, quais os mecanismos utilizados para implementá-la e quais os resultados.

Para YIN (2001) o delineamento da pesquisa deve compreender cinco componentes básicos:

a) As questões de estudo:

O foco das questões de pesquisa está baseado nas formas de como e por qual razão ocorre o fenômeno em estudo: como o Colégio Batista lida com suas questões de marketing, quais os aspectos que por ele são considerados e por que procede desta maneira?

b) As proposições de estudo:

Cada proposição de estudo direciona a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo.

c) A(s) unidade(s) de análise:

Esta unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, ou ainda uma entidade, programas ou processos. No presente trabalho a unidade é o Colégio Batista, no que tange ao planejamento de marketing.

d) A lógica ligando às proposições de estudo:

YIN (2001) ainda afirma que a ligação entre dados e proposições do estudo pode ser realizada de diversas maneiras. Ele enfatiza ainda que uma abordagem promissora é a idéia do modelo de correspondência, em que várias partes da informação do mesmo caso podem ser relacionadas com algumas proposições teóricas. As questões de estudo são aqui verificadas com base no modelo que serve de orientação na coleta de dados.

e) O critério adotado para a interpretação dos resultados:

YIN (2001) adiciona o comentário de que não há, geralmente, uma maneira precisa de estabelecer critérios para a interpretação dos resultados.

Considerando-se os autores citados, entende-se que o estudo de caso é o que melhor se enquadra nos objetivos da pesquisa e á natureza do presente estudo.

7.2 COLETA DOS DADOS

É de suma importância tomar conhecimento de todas as informações relevantes que sejam conhecidas sobre os produtos e serviços que já estejam no mercado. Isto exige um monitoramento constante das mudanças neste mercado.

Segundo Westwood (2001) os dados de uma pesquisa de mercado apresentam-se como dados primários e dados secundários. Sendo dados primários aqueles cuja obtenção ocorra através de fontes primárias, diretamente do mercado, por sua vez os dados secundários não são obtidos diretamente do trabalho de campo, tais como levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamentos de pesquisas realizadas.

As diversas fontes de informação podem ser utilizadas de forma simultânea, como: registros em arquivo, documentos, entrevistas estruturadas, observações diretas e entrevistas focais.

As entrevistas, as quais basicamente nada mais são do que o encontro de duas pessoas com a finalidade da coleta de informações, muitas vezes se tornam de destacada relevância diante de outras formas de obtenção de dados.

Entrevistas padronizadas conduzem o pesquisador por um roteiro pré-estabelecido, dão a vantagem da organização das informações e de que sejam feitas as mesmas questões a todos os entrevistados. Por sua vez as não estruturadas ou despadronizadas, permitem uma grande interação entre o pesquisador e o entrevistado, facultando ao pesquisador uma exploração ampla das questões relevantes.

A coleta de dados primários deste trabalho foi realizada através de entrevistas pessoais e individuais com o diretor do Colégio Batista, com as orientadoras pedagógicas, com as coordenadoras educacionais, com professores e com funcionários, realizadas no período de março a maio de 2009. Foi utilizado o método de entrevistas não padronizadas seguindo um roteiro sugestivo, conforme Anexo A e perguntas abertas, as quais possibilitaram respostas mais completas e abrangentes.

A coleta de dados, através de fontes diferentes, buscou informações quanto a percepção da imagem do colégio por seu diretor, orientadores, coordenadores, professores e funcionários, suas perspectivas e expectativas e da percepção da concorrência. As entrevistas foram orientadas através de um roteiro sugestivo, o qual apenas teve como finalidade não perder o foco e atingir o objetivo proposto, roteiro este flexível para que perguntas relevantes que surgissem no decorrer da entrevista fossem exploradas.

Além das entrevistas, dados secundários foram coletados do site do colégio e na internet, através de *sites* que dispunham alguma informação, arquivos no próprio colégio, os quais dispunham de uma vasta fonte de dados históricos. As informações

obtidas possibilitaram uma análise situacional da instituição, e auxiliaram valiosamente o desenvolvimento do plano de marketing.

7.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, após os dados coletados já terem sido verificados, codificados e devidamente arquivados, eles são analisados de forma a permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir destes dados.

Todos os dados coletados através das entrevistas em profundidade, pesquisas em *sites*, observação direta e acesso aos arquivos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Esta análise permite que o pesquisador, utilizando-se do referencial teórico, interprete e explique os resultados analisados buscando ligá-los de alguma forma racional aos objetivos.

As entrevistas foram realizadas entre março de 2009, logo após o início do ano letivo, e maio de 2009, foram entrevistados o diretor do colégio, a tesoureira, os coordenadores pedagógicos, os orientadores educacionais e seis professores. Foi verificado que a metade dos componentes da diretoria trabalha no colégio Batista há menos de dois anos, ou seja, é uma diretoria consideravelmente nova, e que todos ocupam o cargo há mais de um ano.

8 PLANO DE MARKETING

8.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Para a realização do plano de marketing inicialmente foi feita a análise dos ambientes que influenciam na escolha de um estabelecimento de ensino fundamental em Porto Alegre. Com essa finalidade, os principais concorrentes, o público-alvo e o segmento de mercado foram avaliados, bem como o ambiente da

organização com a finalidade da observação de seus pontos fracos e fortes junto a suas ameaças e oportunidades diante de seu mercado.

8.1.1 Análise das Entrevistas

A coleta de dados primários deste estudo foi realizada por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com a diretorias e líderes de departamentos, foram entrevistados o diretor do colégio, a tesoureira, os coordenadores pedagógicos, os orientadores educacionais e seis professores. Foi verificado que a metade dos componentes da diretoria trabalha no colégio Batista há menos de dois anos, ou seja, é uma diretoria consideravelmente nova, e que todos ocupam o cargo há mais de um ano

Todos os entrevistados se mostraram cientes dos problemas de ordem financeira que o colégio tem enfrentado e notaram a nítida diferença que este quadro faz ao colégio como um todo e aos setores analisados especificadamente, o novo administrativo foi composto pelo atual diretor, a partir de dezembro de 2007. Segundo os entrevistados o ano de 2007, foi notavelmente o pior ano para administração do colégio, foi inclusive nesse período, quando se cogitou até o fechamento do mesmo.

Quando questionados sobre o maior problema enfrentado atualmente pelo colégio Batista, as percepções foram unânimes também, ao afirmarem que era o problema financeiro, notou-se ainda que esta percepção está atrelada há tempos no colégio. Como a maioria dos entrevistados ocupa cargos influentes e de chefia de setor, como destacado antes, eles têm relativamente pouco tempo no colégio e já foram contratados sob a incumbência de trabalharem em prol de que o colégio enfrentasse a crise estando bastante familiarizados com a mesma. Segundo a tesoureira a contenção de gastos e o uso racional dos recursos tem sido hoje a medida mais ativa tomada contra a crise financeira existente. Dos entrevistados os setores mais atingidos são a tesouraria e a orientação pedagógica. A tesouraria, por que trabalha diretamente com a captação e alocação dos recursos financeiros disponíveis, recebendo dos demais setores constantemente pedido de melhoria e recursos para realização de vários eventos que fazem parte do processo educativo,

já por sua vez a orientação pedagógica por que coordena as atividades de sala de aula e extracurriculares, as quais demandam gastos.

Quando questionado quanto as perspectivas relativas ao colégio Batista, todos os entrevistados foram otimistas, lembrando que a atual administração já tem logrado algum êxito uma vez que conseguiu fazer com que o colégio Batista honrasse com todas as dívidas oriundas no próprio período de gestão, evitando o crescimento da dívida existente, deixando esta última para acompanhamento jurídico terceirizado. Todos se mostraram confiantes a favor da perenidade do estabelecimento sendo alguns argumentos ligados ao valor agregado ao nome do colégio e ao ambiente quase familiar criado no decorrer de sua história.

Quanto ao trabalho de marketing realizado no colégio a maioria afirma que há muito para se fazer e que esta área ainda não foi trabalhada, como deveria ser, as coordenadoras afirmaram ainda que o vínculo cristão-evangélico com a denominação Batista brasileira também deixa a desejar, pois quase não há alunos dessa denominação matriculados no colégio e o vínculo com as igrejas batistas se limita ao uso esporádico das instalações do colégio, quanto a isso o diretor também salienta que está em seus planos o resgate do enfoque espiritual nas atividades do colégio.

Como foi feita uma pesquisa em profundidade, com roteiro sugestivo, algumas particularidades importantes em cada entrevista também foram constatadas. O diretor afirmou que o medo e a insegurança gerados pela expectativa do fechamento do colégio era algo presente em todos, desde os alunos, pais até professores e funcionários. No período que antecedeu a atual gestão, o colégio ficou por mais de dois anos sem diretor, período no qual a dívida aumentou consideravelmente e, junto com ela diminuiria a credibilidade nessa instituição. Seu grande desafio é junto a sua equipe reverter este quadro. O diretor afirmou também, que o colégio Batista tem como diferencial sua excelente localização geográfica e o seu porte “médio” possibilita que o aluno “se seja conhecido por seu próprio nome”, referindo-se ao convívio de professores e funcionários com as cerca de 350 crianças e adolescentes que lá estudam.

Os orientadores educacionais lembraram também que os cortes orçamentários em nenhum momento interferiram diretamente no planejamento dos professores, ou seja, diretamente não houve prejuízo educacional. Mas é claro o

enxugamento das atividades foi inevitável, utilizar qualquer recurso de maneira racional tem mantido o colégio em funcionamento satisfatório nesta área.

Quanto aos dados secundários levantados, verificou-se uma estabilidade no número de matrículas, entendendo-se que os alunos que concluem o ensino médio não são rematriculados e que são recebidas matrículas novas principalmente nas séries pré-escolares e primeira série.

8.1.2 Análise de Cenários

É absolutamente inegável a importância da educação como um dos requisitos básicos mais importantes para o desenvolvimento de uma nação. O Brasil vive hoje um momento no qual a inserção escolar tem sido comemorada, embora a luta para a erradicação do analfabetismo persista, as pesquisas apontam pra índices crescentes de alfabetismo em todas as camadas sociais e etárias. Segundo a Federação Nacional de Escolas Particulares (FENEP), através de seu relatório de Números do Ensino Privado, publicado em 2005, o número de estabelecimentos de ensino básico, por exemplo, teve uma redução quando se trata do ensino publico e um aumento perceptível dos estabelecimentos de ensino privado em quase todas as regiões do país, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Número de estabelecimentos de ensino básico, Brasil e Regiões, 1999-2004

Unidade Geográfica	1999			2004			Variação Percentual			
	TOTAL	Estabelecimentos Privados		TOTAL	Estabelecimentos Privados		Acumulada %		% ao ano	
		Total	%		Total	%	Total	Estab. Privados	Total	Estab. Privados
BRASIL	217.362	29.551	13,60	210.094	35.200	16,75	-3,34	19,12	-0,68	3,56
Norte	27.689	1.262	4,56	26.197	1.309	5,00	-5,39	3,72	-1,10	0,73
Nordeste	96.923	10.155	10,48	89.259	10.337	11,58	-7,91	1,79	-1,63	0,36
Sudeste	53.532	12.399	23,16	57.533	16.527	28,72	7,51	33,29	1,46	5,92
Sul	28.133	3.718	13,22	26.778	4.678	17,47	-4,82	25,82	-0,98	4,70
Centro-Oeste	11.085	2.017	18,20	10.307	2.349	22,79	-7,02	16,46	-1,44	3,09

Fonte: FENEP 2005

Hoje, a maior preocupação é voltada para a qualidade do ensino. Neste sentido, o Colégio Batista luta para apresentar um serviço de qualidade e diferenciado diante de um mercado oscilante e exigente.

O ambiente tecnológico por sua vez, mostra-se dinâmico. Desde o advento da internet, a ação de processar, transmitir e guardar informações ganha velocidade e formas novas quase que diariamente. Este dinamismo altera, e muito, as metodologias usadas no ensino, sendo real a ameaça de obsolescência tecnológica de qualquer organização, o que as obriga a acompanharem os ciclos tecnológicos a fim de que não percam espaço no mercado.

A análise desta variável mostra que o Colégio Batista tem acompanhado as tendências, dispondo de um laboratório atualizado de informática que serve como meio auxiliar e mecanismo de pesquisa, ainda que com um número limitado de microcomputadores. Possui também, um *síte* posicionado na internet, que serve como um canal de relacionamento com seu público interno e externo, mas não dispõe de um programa de ensino à distancia, método que começa a ganhar vulto e credibilidade no país.

O ensino público no Brasil, vagarosamente ganha credibilidade, e uma sensível migração têm ocorrido da pequena parcela conquistada pelos colégios privados, segundo a FENEP em uma pesquisa solicitada ao Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), quando foram entrevistados pais de alunos que freqüentavam o ensino fundamental e/ou médio em estabelecimentos privados, quando perguntado “o que levou a matricular seu filho nesta escola?” Como resposta o principal motivo citado foi a qualidade do ensino com 42% das respostas, seguido da localização geográfica com 23% e da proposta pedagógica 18%, porém quando, na mesma pesquisa, perguntado sobre quais as razões que devem ser consideradas na escolha de uma escola, dentro das tangíveis o destaque foi da localização com 54%, seguida da mensalidade com 30% e dentro das intangíveis a qualidade de ensino chegou a 82% (Fonte FENEP – IBOPE, Pesquisa de Opinião sobre a rede particular de ensino).

Esta migração de alguns alunos para a rede privada ou pública, aliada à concorrência por novos alunos, desperta a latente necessidade do Colégio Batista de analisar as tendências e o comportamento do mercado no qual se insere. Entender a demanda existente possibilita ações focalizadas e produtivas. A troca de

colégio só ocorre quando o estabelecimento realmente fica muito aquém das expectativas geradas

8.1.3 Análise de Concorrentes

O segmento de mercado no qual se insere o ensino privado de ensino infantil, fundamental e médio, exige uma estrutura complexa, o que faz com que a maioria dos colégios privados existentes em Porto Alegre sejam instituições antigas e de renome. Por isso, apesar da existência de um número razoável de concorrentes, não há a expectativa de novos no médio prazo.

O estabelecimento de colégios particulares ocorre dentro da falha do estado, em todas as suas esferas, de prover o ensino de qualidade e com segurança, uma vez que, se estas qualidades, dentre outras, estivessem presentes no ensino público, por uma razão econômica, dificilmente haveria colégios particulares.

Hoje, dependendo do critério, qualquer escola, pública ou privada, de ensino infantil, fundamental e médio, pode ser um concorrente, mas este trabalho se ateve aos mais importantes, levando-se em consideração as semelhanças de estrutura e de localização geográfica e o histórico de migração de alunos.

De acordo com os quesitos expostos, foram catalogados como principais concorrentes as seguintes instituições de ensino: Colégio Maestria São Pedro, Colégio Concórdia Porto Alegre, Colégio Santa Família, Colégio Adventista e ainda fugindo um pouco os critérios adotados, o Colégio Bom Conselho. Os serviços disponibilizados são bastante semelhantes, com uma diferenciação de estrutura na maioria das vezes. Esta diferenciação de estrutura, geralmente exerce significativa influência no preço das anuidades cobradas também.

O quadro abaixo relaciona resumidamente os principais concorrentes do Colégio Batista, seus pontos fortes e fracos.

CONCORRENTES	Fundação em Poa/RS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Colégio São Pedro	1927	<ul style="list-style-type: none"> • Opção de turno integral para alunos até 4 série; • Integrado a uma rede de instituições de ensino: 	<ul style="list-style-type: none"> • impessoalidade no atendimento ao aluno;
Colégio Concórdia	1902	<ul style="list-style-type: none"> • site possui uma tvweb e uma rádioweb; • interface amigável da página da web, disponibilizando auto-atendimento de pais e professores; • um dos colégios mais antigos e tradicionais em Porto Alegre. 	<ul style="list-style-type: none"> • necessita de melhoramento da estrutura disponível;
Colégio Santa Família	1907	<ul style="list-style-type: none"> • EAD; • Programas de contato com ex-alunos com boa aceitação; • Vínculos com familiares; • Supletivo noturno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página inicial da Web sobrecarregada de informações; •
Colégio Bom Conselho	1905	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente estrutura com 20.875m²; • Quadras esportivas modernas; • Laboratórios de Química e Física entre os melhores do estado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço acima da média, segmenta nível dos clientes; • Impessoalidade no atendimento ao aluno.

Quadro 2 – Principais concorrentes do Colégio Batista

Por se tratar de instituições históricas que atuam em Porto Alegre há aproximadamente cem anos, todos os principais concorrentes possuem raízes fortes no que tange a suas imagens para o cliente, na sua maioria estão atrelados a instituições sólidas e confiáveis, com uma ampla experiência adquirida em outros lugares também, pecam no sentido de dificilmente conseguirem criar um ambiente familiar a seus alunos e pais trazendo a impessoalidade a um atendimento delicado.

Quanto a estrutura dos concorrentes, apenas um tem um destaque grande, que é o colégio Bom Conselho, o qual apresenta seu conjunto de laboratórios entre os melhores do estado.

Por sua vez a direção do Colégio empreende esforços para se tornar a mais acessível possível, conforme afirma seu diretor, “queremos que o aluno saiba e sinta que ele não é apenas um número em nosso colégio, mas uma pessoa na totalidade que isso representa”.

8.1.4 Análise dos Clientes

Os alunos do Colégio Batista são crianças, adolescentes e jovens, cujas idades variam entre 1 a 18 anos. Os alunos são os usuários diretos dos serviços oferecidos pelo Colégio Batista, mas pode-se considerar como clientes os pais ou responsáveis por eles, pois estes últimos são, na maioria das vezes, os tomadores de decisão na escolha e permanência dos filhos em determinado estabelecimento de ensino.

Difícilmente os clientes conseguem exercer algum controle sobre os preços praticados, pois colégios com estruturas semelhantes tendem a ter preços semelhantes, com margens pequenas de diferença, o preço de mercado é quem estabelece o preço do serviço. Existe diferença entre as instituições em pauta no financiamento ou parcelamento da anuidade cobrada por cada uma delas.

Segundo dados fornecidos pela secretaria do colégio, os alunos matriculados no colégio Batista são oriundos de famílias de classe média e média alta, com renda superior a R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais), residentes em bairros de classe média, na sua maioria os pais são escolarizados possuindo o ensino médio completo e uma parcela razoável, em torno de 14% tem o ensino superior.

8.2 ANÁLISE SWOT

8.2.1 Oportunidades

Tendo como ponto de partida, tudo aquilo que foi observado e das questões levantadas, confrontando com a bibliografia escolhida chegou-se ao conhecimento das seguintes oportunidades convenientes a organização:

- a) **Visitas a empresas próximas** - por se tratar de uma área comercial com grande número de empresas, e tendo como opção o turno invertido, no qual os alunos, de até quarta série, passam o dia no colégio, pais com filhos em idade escolar, que trabalham na proximidade, são potenciais clientes, mas é necessário que conheçam os serviços oferecidos pelo

colégio. O relatório FENEP-IBOPE Jan 2006, mostra que um dos quesitos importantes para a escolha de uma escola é sua localização geográfica, seja ela próxima à residência do usuário ou ao seu ambiente de trabalho, a distribuição de folhetos informativos nestas organizações.

- b) **Otimização do recurso da Internet** – o site do colégio possibilita uma aproximação maior com os clientes e uma divulgação maior dos serviços oferecidos. E ainda pode ser usado como um monitoramento de ex-alunos. Nas visitas feitas nos sites do colégio Batista e de seus concorrentes, foi observado que o número de visitas aos sites ainda é razoável, o que mostra uma margem a ser explorada, tendo em vista o advento da internet hoje em dia, é um meio dos pais terem um contato mais constante com o colégio, para isso é necessário uma atualização diária.

8.2.2 Ameaças

- a) **Existência de muitos concorrentes** – apesar da resistência natural a novos entrantes no segmento da educação formal, da desaceleração da taxa de crescimento de estabelecimentos de ensino privado, já existe um número expressivo de colégios particulares em Porto Alegre bem estruturados e com capacidade competitiva de preços semelhante.
- b) **Instabilidade econômica mundial** - deflagrada pela recessão americana, a crise econômica mundial, tem atingido lentamente o país, mas gera dúvidas significativas e esfria a economia nacional que estava em alta. O atual sobe e desce das bolsas de valores ao redor do mundo, gera um clima de intranqüilidade e com dificuldade em obter crédito, as pessoas reduzem seus gastos. O consumidor de classe A e B, geralmente são pessoas informadas e atualizadas, o que pode influenciar seus hábitos de consumo e influenciar na hora da decisão por gastos com educação.

8.2.3 Pontos Fortes

- a) **Localização** – o Colégio Batista possui uma excelente localização numa área central de grande fluxo da capital gaúcha. Com acesso de entrada e saída pela Avenida Farrapos e pela Avenida Cristóvão, ruas com trechos paralelos, sendo que ambas estão entre as principais conhecidas ruas da cidade. Situa-se numa área comercial movimentada, próxima ao Shopping Total e a rodoviária de Porto Alegre;
- b) **Estrutura** – o Colégio Batista dispõe de um ginásio coberto, um auditório com capacidade para 600 pessoas sentadas e uma praça infantil com brinquedos. Além de uma quadra de cimento e outra de areia, biblioteca própria, laboratório de ciências e sala de projeção;
- c) **Numero de alunos** - o colégio possui pouco menos de 400 alunos, dispõe de 40 professores, os quais procuram desenvolver um clima familiar dentro do colégio. Este contato mais próximo vai ao encontro do posicionamento de conquistar a fidelização dos clientes;
- d) **Turno Invertido** – Programa no qual os pais podem deixar seus filhos de 1 a 4 série, que estudam a tarde, freqüentarem o colégio pela parte da manhã, onde recebem atenção, orientação, cuidados e alimentação, para a tarde terem aula normal. O turno invertido e o turno integral, são tendências presentes em alguns concorrentes, o que mostra a atualização competitiva do colégio Batista.

8.2.4 Pontos Fracos

- a) **Laboratório de informática com poucos microcomputadores** - a sala de informática do colégio ainda dispõe de um número insuficiente de microcomputadores para que cada aluno trabalhe em um durante as aulas.
- b) **Escassez de recursos para destinar a ações de marketing** – devido a contenção de gastos resultante da dívida fiscal que o colégio possui,

poucos recursos são destinados ao marketing e não há a valorização necessária deste setor;

- c) Não há divulgação da missão, visão, princípios e valores do colégio** – antes de resgatar sua imagem com o público o colégio precisa resgatá-la com todo o seu quadro de pessoal, a missão e visão do colégio não são divulgadas, quase todos os funcionários e professores desconhecem até a existência delas;
- d) Não há um planejamento estratégico de marketing** – Existe a necessidade latente de se planificar as ações para se ter uma seqüência aos trabalhos de marketing, avaliar seus resultados e corrigir suas falhas.

8.2.5 Matriz SWOT

De acordo com a coleta de dados, foi elaborada a análise SWOT, e desenvolvida as ações de marketing descritas no Quadro 3.

OPORTUNIDADES	PONTOS FORTES	AÇÕES DE MARKETING
Visitas a empresas próximas	Localização em zona comercial, Bairro Floresta	Divulgação do serviço oferecido
Disponibilidade de recurso da Internet	Boa estrutura	Otimização do uso do site
		Aproximação e fidelização dos usuários/clientes
	Turno Invertido	Divulgação do serviço oferecido
AMEAÇAS	PONTOS FRACOS	AÇÕES DE MARKETING
Existência de um número significativo de concorrentes	Não há planejamento estratégico de marketing	Planejamento e implementação de um plano de marketing
Instabilidade econômica mundial		
Concorrência estruturada e competitiva	Poucos microcomputadores	Compra de microcomputadores
	Pouca divulgação formal interna dos objetivos estratégicos, visão e missão Escassez de recursos destinados ao marketing	

Quadro 3 – Análise SWOT

8.3 PROPOSTAS

Tendo como base a realização do estudo sobre a situação do Colégio Batista e o ambiente no qual ele se insere, fez-se possível a formulação de algumas propostas. Todas as propostas apresentadas têm como finalidade resgatar e divulgar a imagem do Colégio Batista, afirmar seu posicionamento estratégico e fidelizar seus clientes, almejando assim a solidificação do relacionamento da instituição com os mesmos. Ainda foram apresentadas sugestões de melhoria para afirmação do posicionamento do colégio diante de seu público interno.

8.3.1 Objetivos de Marketing

Através da análise SWOT, realizada para o Colégio Batista, foram elaborados objetivos de marketing coerentes com a realidade da instituição. Assim sendo, foram definidos para o plano os seguintes objetivos:

- Fortalecer o vínculo do Colégio Batista com seus usuários e clientes;
- Diminuir o número de transferências no ano de 2009, do colégio Batista para outras instituições de ensino;
- Incorporar a visão e a missão da empresa no cotidiano do seu quadro funcional.

Segundo Sviokla; Shapiro (1994) é de responsabilidade do fornecedor (de produto ou serviço) cultivar o relacionamento além do seu simples valor monetário. Numa convivência apropriada tanto o comprador como o vendedor são beneficiados, do contrário o relacionamento não será duradouro. Baseado nesta idéia os dois primeiros objetivos foram traçados, considerando-se como usuários os alunos e clientes os pais dos alunos, pais estes que pagando o colégio na espera que este último transmita conhecimento e ambição a seus filhos e também foram considerados ex-alunos, os quais também ficam na expectativa que o colégio faça coisas notáveis para torná-los orgulhosos da instituição.

Um ponto determinante da eficácia e eficiência organizacional é 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 seus parceiros na rede de suprimento, muitas empresas têm a intenção de desenvolverem as relações e a lealdade junto aos seus consumidores finais. A atração e a manutenção de consumidores tem se tornado em uma das maiores dificuldades para as organizações e uma proposta para esta problemática é marketing voltado para o relacionamento.

8.3.2 Estratégias de Marketing

Após a análise da matriz SWOT foram desenvolvidas estratégias de marketing para que o Colégio Batista alcance seus objetivos. Estas estratégias também servirão de base para a elaboração dos planos de ação.

- Trabalhar no composto de marketing de forma desenvolvida e coordenada com a finalidade de satisfazer as necessidades do mercado-alvo conjuntamente com a diferenciação do serviço oferecido.
- Desenvolver uma cultura organizacional de acordo com a visão e missão da instituição;

Segundo KOTLER (2000) é importante ressaltar que uma atitude é discernir as oportunidades atraentes do ambiente, outra é possuir as competências necessárias pra aproveitar bem essas oportunidades. Assim sendo, procurou-se analisar profundamente as forças e fraquezas do colégio diante de seus concorrentes. Esta análise possibilitou a formulação de estratégias voltadas à garantia do diferencial competitivo do estabelecimento, de maneira a trabalhar a manutenção e conquista de novos usuários, de forma que o ensino não seja visto como conjunto de matérias a ser compartilhado pelos professores, mas funcione como um vínculo de comunicação entre professores e alunos.

8.3.3 Plano de Ação

Um Plano de Ação insere em seu contexto as atividades direcionadas ao alcance dos objetivos de marketing através das estratégias propostas.

a) Atividade: **Distribuição de folders**

Descrição da Atividade: A partir do modelo de folder auto-explicativo, já existente, distribuir folders para todas os estabelecimentos próximos até 8 quarteirões do colégio, nas datas que antecedem o período de matrículas, período este propício a mudanças e transferências.

Data/período de execução: Julho de 2009 e Janeiro-Fevereiro 2010.

Custo: R\$ 2.000,00 (dois mil reais)

Objetivos de Marketing:

- Atingir os clientes potenciais que trabalham ou moram na proximidade;
- Tornar a existência do colégio notória entre as pessoas/empresas próximas;
- Divulgar os serviços disponibilizados para população;
- Divulgar a instituição usando meios de baixo custo.

b) ATIVIDADE: **Personalização e distribuição de camisetas.**

Descrição da Atividade: Personalização através de serigrafia de 400 (quatrocentas) camisetas com o logotipo e slogan do colégio, para entrega nos dias de aniversário de cada aluno, junto com cartão personalizado.

Data/período: Novembro 2009 (confecção) – Ano 2010 (execução).

Custo: R\$ 3.600,00 (três mil e seiscentos reais)

Objetivo de Marketing:

- Divulgar a instituição usando meios de baixo custo;
- Aumentar vínculo com clientes buscando fidelização;
- Fortalecer a marca Colégio Batista.

c) ATIVIDADE: **Confecção de Quadro com Visão / Missão / Valores**

Descrição da Atividade: Aquisição de três quadros personalizados com a inscrição da Visão / Missão / Princípios do Colégio, após atualização dos mesmos, para colocação na sala dos professores, corredor de entrada e sala do diretor.

Data/período: Setembro 2009

Custo: R\$ 750,00

Objetivo de Marketing:

- Divulgar a Visão / Missão / Princípios da instituição;
- Resgatar a imagem e credibilidade da instituição com seu público interno;
- Afirmar o posicionamento adotado;
- Desenvolver cultura organizacional focalizada no cliente.

Shapiro; Sviokla (1995) o marketing tem de estar completamente impregnado na organização, tem de fazer parte da descrição de cargo de todos os funcionários da empresa, de recepcionistas a diretores.

d) ATIVIDADE: **Manutenção diária do *website* do colégio.**

Descrição da Atividade: Otimização do aproveitamento da página da web do Colégio Batista, inserindo Visão / Missão / Princípios, espaço para ex-alunos, biblioteca virtual e mala direta através de email. Enviar para alunos e pais, informações sobre atividades e promoções.

Data/período: Julho 2008 a Dezembro 2009

Custo: Zero (pois o trabalho já é disponibilizado)

Objetivo de Marketing:

- Utilizar a internet como meio de comunicação otimizando seu uso;
- Divulgação de ex-alunos bem sucedidos;
- Aumentar vínculo com clientes buscando fidelização.

e) ATIVIDADE: **Aquisição de microcomputadores.**

Descrição da Atividade: Aquisição de 8 microcomputadores para o Laboratório de Informática.

Data/período: Setembro 2009

Custo: R\$ 12.000,00 (doze mil reais)

Objetivo de Marketing:

- Aumentar a competitividade;
- Disponibilizar meios que satisfaçam necessidades dos usuários.

f) ATIVIDADE: **Envolver professores em projetos de melhoria.**

Descrição da Atividade: Premiação ao professor que apresentar melhor projeto viável de melhoria para o colégio, através de viagem paga para seminário ou encontro educacional.

Data/período: Agosto a Novembro 2009

Custo: R\$ 3.000,00 (viagem, seminário/encontro e estadia)

Objetivo de Marketing:

- Utilização dos recursos humanos disponíveis para melhoria na qualidade do serviço oferecido;
- Capacitação e atualização dos professores;
- Aumento de competitividade da organização.

g) ATIVIDADE: **Promoções de matrículas / anuidade / mensalidade.**

Descrição da Atividade: Implantar sistema de desconto progressivo para alunos que fazem rematrícula ou indicam novos alunos. Desconto para mais de um integrante da mesma família.

Data/período: Período normal de matrículas.

Custo: Proporcional ao número de matrículas envolvido.

Objetivo de Marketing:

- Fidelização do cliente;
- Competitividade;
- Incentivo a utilização dos serviços;
- Utilização do marketing vicinal;
- Aumento do número de alunos.

8.4 CONTROLE

Cobra (1992) destaca que as mutações ambientais freqüentemente 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.

O controle deste Plano de Marketing será feito através de reunião mensal com o diretor e os chefes dos departamentos, coordenações e professores. Onde

serão avaliadas todas as ações executadas, sendo cobrados prazos e relatórios de desempenho.

Podendo ser acompanhados os números de matrículas, transferências e qualquer outro meio que demonstre o nível de satisfação dos usuários. Lembrando da importância do controle, da flexibilidade e da adaptação a fim de que a instituição alcance seu objetivo proposto.

AÇÃO	PRAZO	INDICADORES	RESPONSÁVEL	CUSTO
Distribuição de <i>folders</i>	Julho 2009 Janeiro e Fevereiro 2010	Novas matrículas oriundas de pais que trabalham próximo ao Colégio	Secretaria	R\$ 2.000,00 (Dois mil reais)
Confecção de Camisetas Personalizadas	Novembro 2009 e entrega durante o ano de 2010	Não mensurável	Orientadores Educacionais (distribuição)	R\$ 3.600,00 (três mil e seiscentos reais)
Confecção de quadro com Visão – Missão – Valores	Outubro 2009	Citação em reuniões	Coordenadores Pedagógicos	R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais) 3 (três quadros)
Manutenção diária das informações do <i>website</i>	Julho 2009	Mapa de alterações	Secretaria	Não há custo sobressalente pois o serviço já é disponibilizado
Aquisição de Microcomputadores	Agosto 2009	—	Administração Financeira	R\$ 12.000,00 (doze mil reais) 8 (oito) micros + periféricos
Seminário ou Curso para professores	Agosto a Novembro 2009, apresentação dos projetos	Número de projetos apresentados	Diretoria	Até R\$ 3000,00 (três mil reais) por ano.
Promoção de Matrículas Descontos progressivos	Janeiro e Fevereiro 2010	Relatório de matrículas	Secretaria	Proporcional ao número de matrículas envolvidas

Quadro 4 – Resumo do do Plano de Ação

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou proporcionar ao Colégio Batista um plano de marketing a partir da análise das ameaças e oportunidades que o ambiente de mercado oferece, explorando as forças e fazendo uma leitura crítica de suas fraquezas de forma a conduzir a organização para a criação de uma cadeia de valores diante de seu público-alvo oferecendo-lhe qualidade e satisfação, lembrando de observar o mercado concorrente.

Foi verificado também que o sucesso de uma organização não depende apenas da atuação individual de cada departamento, mas de como essas atividades são coordenadas no todo empresarial, interdependente e dinâmico. Pois a organização ao passar uma imagem ao seu público, necessita primeiramente em crer nesta imagem, daí a importância da diretoria como um todo e seus departamentos absorverem os objetivos e as estratégias de marketing da organização, a importância de “falarem uma mesma língua”.

Dentro da ótica de estabelecimentos de ensino, 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, mas para isso se torna importante primeiramente criar valor para os consumidores tanto para os que já estão utilizando do serviço disponibilizado pela organização (retenção) quanto para aqueles aos quais se deseja atrair para a organização, de modo a demonstrar o diferencial perante as demais concorrentes o marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo (KOTLER, 2006).

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.

O marketing tem de estar completamente impregnado na organização, tem de fazer parte da descrição de cargo de todos os funcionários da empresa, de recepcionistas a diretores. Desta forma o plano de marketing é introduzido e são programadas ações na direção da busca do êxito dos objetivos formulados, ficando

notória participação na condução dos processos para o controle cíclico de falhas e correções no sistema desenvolvido.

Com relação ao Colégio Batista, podê-se confirmar pelas opiniões coletadas através de entrevistas, que sua imagem foi abalada devido aos problemas financeiros, trazendo um clima de incertezas para o corpo docente, pais e alunos, e que já está sendo feito pela diretoria um trabalho buscando reverter por completo este quadro, as principais lideranças já assimilaram os objetivos principais que o diretor traçou para a organização e estão bastante confiantes que no próximo ano as metas propostas sejam alcançadas.

Quanto às ações de marketing realizadas externamente pelo colégio Batista, a percepção tanto do autor do presente como dos entrevistados verifica que não tem sido prioridade e que há a necessidade de que o colégio seja mais conhecido pelo público alvo. A diretoria e chefes dos departamentos demonstram ter ciência de que exista importância na implementação de um plano de marketing, mas não fazem disto uma prioridade.

Acredita-se que o plano de marketing apresentado neste trabalho somente logrará êxito se for implementado com seriedade e sob controle rígido, sofrendo apenas as mudanças que o mercado exigir. As ações aqui sugeridas objetivam uma melhor divulgação da imagem do colégio Batista com o intuito de aumentar sua demanda, esperando-se que ocorra uma maior satisfação por parte de seus clientes. O plano de marketing também procurou incentivar a direção do Colégio Batista a manter um planejamento de marketing constante sensível as mudanças ambientais, para assim poder melhorar seu desempenho no mercado inserido, minimizando impactos e desfrutando de resultados satisfatórios.

O trabalho também permitiu ao autor uma maior compreensão dos conceitos utilizados quando na elaboração de um plano de marketing, coroando assim o conhecimento acadêmico adquirido nos anos de formação, possibilitando um crescimento profissional ímpar.

Por fim, se deseja que este plano de marketing proposto não se finde como um documento escrito, mas seja transformado em um plano prático e flexível servindo como uma ferramenta no auxílio ao Colégio Batista para a realização de seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Administração Estratégica de Marketing**. 5 ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001

BOWEN, J. **Benefits of a Marketing Plan**. Gaming Research & Review Journal, 6 (2), 2002, 73-87 p.

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

CHURCHILL, Jr; PETER, J. Paul. **MARKETING: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991

Gomes, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996

McCARTHY, E. J.; PERREAU, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing: como criar e implementar planos eficazes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

SHAPIRO, Benson P. e SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, William E. **Planejamento de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001

YIN, Robert K. **O Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

WESTWOOD, John. **O PLANO DE MARKETING**. Passo a Passo. São Paulo: Makron Books, 2001.

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 - PESSOAL

Nome

FUNÇÃO

SUCINTA DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

TEMPO NA EMPRESA

TEMPO NA FUNÇÃO

ESPECIALIZAÇÕES

BLOCO 2 - ESPECÍFICAS

Como tem sido o desempenho da função atualmente?

Quais os principais problemas/desafios enfrentados?

Está ciente dos problemas financeiros enfrentados pelo colégio?

De que maneira estes problemas afetam o desempenho de sua função?

O que sua função ou departamento podem fazer ou estão fazendo para minimizar ou sanar os efeitos dos problemas colocados?

Quais suas perspectivas relativas ao futuro do colégio Batista?

BLOCO 3 – PERCEPÇÕES

Quais suas perspectivas para o futuro do colégio Batista?

No seu ponto de vista, quais as medidas que devem ser adotadas?