

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Josiane Beatriz Scherer**

**PLANO DE MARKETING PARA O  
CURSO PRÉ-VESTIBULAR MAUÁ**

**Porto Alegre  
2007**

**Josiane Beatriz Scherer**

**PLANO DE MARKETING PARA O  
CURSO PRÉ-VESTIBULAR MAUÁ**

**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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund**

**Porto Alegre  
2007**

**Josiane Beatriz Scherer**

**PLANO DE MARKETING PARA O  
CURSO PRÉ-VESTIBULAR MAUÁ**

**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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito Final:  
Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. .... - UFRGS

---

Orientador – Prof. Dr. Luiz Carlos Ritter Lund - UFRGS

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida, que sempre estiveram ao meu lado: minha mãe Maria Beatriz (In Memoriam), meu pai João (In Memoriam), minha irmã Sônia e minha sobrinha Juliana.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu professor orientador Dr. Luiz Carlos Ritter Lund por toda dedicação e conhecimentos repassados.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos.

Agradeço aos amigos do Curso Pré-Vestibular Mauá, Dideron Macedo, Lídia Chachamovich, César Riggo, César Ortiz e Mauro Trojan, por permitirem a realização deste trabalho em sua empresa e pelas informações concedidas.

Às minhas eternas amigas e “irmãs” Cassiana e Karina pelo amor e compreensão.

Agradeço ao meu namorado pelo amor, apoio e força dados em todos os momentos difíceis durante a realização deste trabalho.

Em especial, à minha família pelo carinho e amor incondicionais.

## RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing para o Curso Mauá, um cursinho preparatório para vestibulares, situado na cidade de Porto Alegre. Assim, o foco deste trabalho consiste em auxiliar a empresa no que diz respeito à sua administração de marketing, buscando a concretização do Curso no mercado de pré-vestibulares. Para tal, foi realizada uma análise do ambiente externo através do estudo de seus fornecedores, concorrentes e clientes. Além disso, elaborou-se a matriz SWOT (*stregths, weaknesses, oppotunities, threats*) através da análise situacional externa e interna, verificando-se as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos do Curso Mauá. Desta maneira, obtiveram-se subsídios para a elaboração dos objetivos e estratégias de marketing e, por fim, foi estabelecido um plano de ação para o alcance dos mesmos.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing, Curso Pré-Vestibular Mauá, Análise SWOT.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Apresentação da Análise SWOT.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 2 – Três Estratégias Genéricas.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 3 – Estratégias de Crescimento (<i>grid</i> de expansão produto/mercado).....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 4 - Matriz crescimento x participação – BCG.....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 1 – Principais concorrentes do Curso Mauá.....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 2 - Matriz SWOT do Curso Pré-Vestibular Mauá.....</b>	<b>56</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CURSO PRÉ-VESTIBULAR MAUÁ.....</b>	<b>11</b>
2.1	DADOS GERAIS.....	11
2.2	HISTÓRICO.....	11
2.3	VISÃO.....	13
2.4	MISSÃO.....	13
2.5	VALORES.....	13
2.6	LINHA DE SERVIÇOS.....	13
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
4.1	OBJETIVO GERAL.....	17
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	17
<b>5</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
6.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
6.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	20
6.3	PLANO DE MARKETING.....	22
6.4	ANÁLISE AMBIENTAL.....	25
6.5	OBJETIVOS.....	27
6.6	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	28
<b>6.6.1</b>	<b>Público-Alvo.....</b>	<b>28</b>
<b>6.6.2</b>	<b>Posicionamento.....</b>	<b>30</b>
<b>6.6.3</b>	<b>Estratégias de Marketing.....</b>	<b>33</b>
6.6.3.1	Estratégias Genéricas.....	33
6.6.3.2	Estratégias de Diferenciação.....	34
6.6.3.3	Estratégias de Preço.....	36
6.6.3.4	Estratégias de Crescimento.....	37
6.6.3.5	A Matriz de Crescimento e Participação BCG.....	38
6.6.3.6	A Matriz de Atratividade de Mercado e Posição Competitiva GE/McKinsey.....	39
6.7	PLANO DE AÇÃO.....	41
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>

7.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
7.2	COLETA DOS DADOS.....	45
7.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	47
<b>8</b>	<b>PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>48</b>
8.1	ANÁLISE SITUACIONAL.....	48
8.1.1	Análise de Cenários.....	48
8.1.2	Análise de Concorrentes.....	49
8.1.3	Análise do Clientes.....	51
8.2	ANÁLISE SWOT.....	52
8.2.1	Oportunidades.....	52
8.2.2	Ameaças.....	52
8.2.3	Pontos Fortes.....	53
8.2.4	Pontos Fracos.....	54
8.2.5	Matriz SWOT.....	55
8.3	PROPOSTAS.....	57
8.3.1	Objetivos de Marketing.....	57
8.3.2	Estratégias de Marketing.....	57
8.3.3	Plano de Ação.....	58
8.4	CONTROLE.....	64
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO A – LOGOTIPO DO CURSO PRÉ-VESTIBULAR MAUÁ.....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO B – PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os cursinhos pré-vestibulares surgem no Brasil em meados dos anos de 1940, em um momento marcado por pressões sobre as universidades diante a escassez de vagas para satisfazer a demanda existente por vagas públicas no ensino superior. Sua grande expansão parece ter ocorrido nas décadas de 1960/70, mas não se encontrou nenhum estudo sobre o tema.

Para Sérgio Ribeiro (1987), o surgimento dos cursos pré-vestibulares está associado ao crescente número de candidatos ao ensino superior e o aumento de dificuldade das provas. O autor destaca a maior abrangência dos conteúdos exigidos nos vestibulares, às vezes, trazendo inclusive conhecimentos de nível superior. Com isso, a escola secundária, incapaz de especializar-se em inúmeros exames de vestibulares existentes, acaba repassando a responsabilidade de treinar os candidatos aos vestibulares.

Os cursinhos consistem em organizações específicas de treinamento para o exame de acesso ao ensino superior. O Curso Pré-Vestibular Mauá enquadra-se nessa definição, pois é uma empresa que presta serviços de educação voltados a preparação do aluno para o ingresso em cursos mais concorridos das universidades do país. Está participando desse mercado há quase cinquenta anos, oferecendo cursos extensivos, semi-extensivos e intensivos, além de material didático exclusivo para seus alunos.

O aumento da competitividade no mercado em que atuam os cursos pré-vestibulares, através da facilidade de abertura de novos cursos, faz com que o grau de exigência dos consumidores aumente, exigindo também, um melhor atendimento pelas empresas que querem se manter no mercado. As maiores exigências referem-se à qualidade e eficiência nos serviços oferecidos, isso faz com que, amadores e aventureiros do mercado fechem suas portas.

Assim e cada vez mais, torna-se exigível a definição de planos estratégicos de marketing aplicados às escolas que possibilitem a seleção, definição, reconhecimento e posterior atuação dos e nos segmentos-alvo. Para que um ensino seja reconhecido como “de qualidade” não se pode restringir a ter bons professores e ótimas instalações, mas o público a quem é dirigido, em particular os alunos reais e potenciais, devem fazer esse reconhecimento, identificando de imediato vantagens competitivas no mercado de trabalho pelo fato de freqüentarem aquele curso.

É inegável que o marketing é essencial para a sobrevivência da maioria das empresas, como também para as instituições que têm responsabilidade pela educação. E se a razão de ser da maioria das empresas são seus clientes, a razão de existir para as instituições de ensino são seus alunos. Sem eles, as escolas fechariam suas portas, principalmente num ambiente hipercompetitivo como o atual, em que as empresas entraram na era do cliente.

Em vista da forte concorrência enfrentada no mercado de cursos preparatório para vestibular é necessário que haja um plano que mantenha uma direção estratégica para o Curso Mauá, alinhando as suas metas e recursos com as mutantes oportunidades de mercado. Nesse sentido, o planejamento de marketing julga, com base na missão institucional ou do negócio, analisar a sua realidade interna (forças e fraquezas) e seu mercado externo (oportunidades e ameaças), fazendo os ajustes necessários para que seus objetivos, capacidades e oportunidades adaptem-se da melhor forma possível no ambiente competitivo, o qual está em constante mudança.

Segundo McCarthy e Perreault (1997) um planejamento de marketing correto minimiza os erros, otimiza os recursos e coloca a empresa à frente da concorrência, criando, identificando e desenvolvendo diferenciais competitivos que agregarão valor à sua marca, conquistando novos clientes e aumentando as vendas e a lucratividade.

Assim, este estudo visa implantar um plano de marketing no Curso Pré-Vestibular Mauá com o propósito de auxiliá-lo a obter maior participação em seu mercado, agregando valor à sua marca, criando diferenciais competitivos e aumentando a sua lucratividade.

## **2 CURSO PRÉ-VESTIBULAR MAUÁ**

### **2.1 DADOS GERAIS**

Nome Fantasia: Curso Pré-Vestibular Mauá

Razão Social: Centro Educacional Floresta S.A.

CNPJ: 07.367.328/0001-90

Endereço: Av. Sen. Salgado Filho, 230 - 3º andar - Bairro Centro - Porto Alegre/RS

CEP: 90010-220

Telefone: (51) 3212-1979

### **2.2 HISTÓRICO**

O Grupo Educacional Mauá está presente na vida dos gaúchos desde 1959, quando foi fundado em Porto Alegre. Anteviu a necessidade da importância da educação e, desde então, através de seu sistema de preparação de alunos para o ingresso na universidade, vem auxiliando milhares de jovens e adultos a tornarem realidade os sonhos de desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional.

Com o passar do tempo, esta equipe pioneira foi se dissolvendo e acabou unindo-se a novos professores, formando outras equipes. Por consequência, começaram a existir novos cursos de preparação para o vestibular em Porto Alegre.

Em 1989, uma equipe de doze jovens professores uniu-se para resgatar a marca Mauá, que estava em baixa no mercado, devido à saída de educadores consagrados para a formação de novos cursos. O Curso Mauá, nessa nova fase, começou com duas salas de aula no Centro da cidade, totalizando 650 alunos.

O resultado da dedicação dos professores, da alta qualidade de ensino e de propagandas modestas em jornais foi um crescente aumento do número de alunos. Em 1991 o Curso já contava com 1.200 matrículas. Nos anos seguintes, professores com alta reputação foram contratados de outros pré-vestibulares, atraindo mais alunos para o Curso. Além disso, foi feito um contrato de propaganda com a Rede Brasil Sul de Comunicação (RBS), no qual a

mesma contava com 8% do lucro líquido. Com isso, o Mauá foi novamente crescendo, consagrando sua marca e ocupando um espaço físico cada vez maior.

Em março de 1997 foi fundada uma filial localizada em Caxias do Sul, que oferece Curso Pré-Vestibular, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Cursos Preparatórios para Concursos Públicos desenvolvidos de acordo com os editais.

O ano de 1998 foi considerado o auge do Curso Pré-Vestibular de Porto Alegre. O Mauá possuía mais de 5.000 alunos, ocupava dois prédios no centro da cidade, era o pré-vestibular mais lembrado pelos alunos, contava com uma excelente equipe de professores, além de ser o Curso que mais aprovava no vestibular.

A partir de 2001 iniciou-se uma grande crise financeira. O novo diretor-geral passou a gastar muito além do que arrecadava, fez diversos investimentos na sede principal e em novas sedes em outras cidades do Estado – São Leopoldo, Novo Hamburgo, Gravataí, Bento Gonçalves. Em 2004 essa crise tornou-se insustentável, inviabilizando o pagamento do aluguel e condomínio de oito andares num prédio no centro da cidade, somado a salários altíssimos dos professores.

No ano de 2005, o Mauá deixou seu endereço no centro da cidade e passou a funcionar num *shopping* no bairro Floresta. Isso foi possível somente através de uma parceria com o empresário e dono do local. Com essa mudança, esperava-se atrair mais alunos já que a nova sede proporcionava maior conforto devido às suas luxuosas e amplas instalações. Entretanto, a partir desse ano, foi bastante significativa a queda do número de alunos, as matrículas efetuadas representaram apenas um quarto do esperado. O novo endereço não agradou os clientes e sua fraca divulgação fez com que caísse pela metade o número de alunos em 2006. Apesar dos problemas financeiros enfrentados pelo Curso, o Mauá conseguiu terminar o ano letivo e aprovar vários alunos nos vestibulares.

Nesse ano, o Curso Pré-Vestibular Mauá de Porto Alegre retornou à sua antiga sede localizada no centro da cidade em busca de um aumento do número de alunos. Dos oito andares ocupados há alguns anos, hoje, ocupa apenas uma sala de aula, onde são ministradas as aulas e uma sala de estudos, onde os alunos podem assistir a vídeos de diversas aulas gravadas. As turmas têm aproximadamente cem alunos cada e estão distribuídas nos turnos da manhã, da tarde e da noite.

### 2.3 VISÃO

Pessoas evoluídas e com os seus sonhos realizados através do encantamento na educação.

### 2.4 MISSÃO

Proporcionar o conhecimento através de técnicas de ensino-aprendizagem eficazes, criativas e inovadoras em ambientes organizados e agradáveis.

### 2.5 VALORES

- a) Qualidade.
- b) Satisfação do Cliente.
- c) Criatividade.
- d) Eficácia.
- e) Ética.
- f) Evolução.

### 2.6 LINHA DE SERVIÇOS

O Pré-Vestibular Mauá conta com uma equipe de professores altamente qualificada e preocupada com o desenvolvimento profissional e intelectual do aluno. Todos os professores possuem vasta experiência, dedicam-se ao atendimento para o vestibular, procurando aproximar a teoria da prática, dar aulas dinâmicas, utilizar métodos modernos e respeitar as condições singulares dos alunos.

Os cursos oferecidos são voltados para os vestibulares de inverno ou verão. Para o vestibular de inverno das universidades privadas é oferecido o curso intensivo cujo período de duração é de março a julho. Para os vestibulares de verão existem os seguintes cursos: extensivo (março a janeiro), semi-extensivo (maio a janeiro), integrado (agosto a janeiro) e revisão (novembro a janeiro). Com isso, o aluno pode optar qual o período que deseja dedicar-se ao estudo para o vestibular.

O Curso proporciona uma orientação vocacional ao aluno, pensando em contribuir na organização do estudo e obter um melhor aproveitamento do coeficiente emocional. Além disso, são oferecidos plantões nos quais os professores ficam à disposição dos alunos em certos horários para esclarecer possíveis dúvidas, que possam ter surgido no decorrer das aulas.

A sala de estudos é um espaço reservado que está a disposição do aluno para estudar e revisar os conteúdos vistos em sala de aula. Ela possui computadores com acesso à internet e televisores com vídeo cassete e fones. Como todas as aulas são filmadas, o aluno pode rever explicações ou assistir a uma aula que não pôde ver pessoalmente.

Alguns simulados acontecem ao longo do ano. Esse trabalho consiste em provas com os mesmos critérios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), todas as questões são selecionadas e preparadas pelos professores.

O material didático é totalmente elaborado pelos professores e desenvolvido de acordo com as necessidades dos alunos. Além disso, é constantemente atualizado e composto por livros de todas as matérias e uma mochila personalizada.

### 3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Curso Pré-Vestibular Mauá é uma empresa prestadora de serviços. Ele atua no mercado de educação alternativa do Rio Grande do Sul, na área de cursos preparatórios para o vestibular, desde o ano de 1959 quando foi estabelecido.

Desde o ano de 2000, o Curso Mauá vem enfrentado grandes dificuldades. O número de alunos, assim como seus lucros decaem a cada ano. A empresa fechou os últimos anos com dificuldade de pagar seus funcionários e sem perspectiva de continuar atuando. Para complicar a situação não existe, no Mauá, um planejamento de marketing que auxilie no caminho a ser percorrido, por isso, o curso fica literalmente perdido por não possuir um guia que oriente sua atuação no mercado.

A ausência de um plano de marketing gera algumas incertezas ao Curso Mauá. Em relação aos clientes, é difícil saber se o serviço prestado está de acordo com que o consumidor necessita, ou ainda, se o cliente ficou satisfeito e divulgará o curso para seus amigos. Ainda, não se sabe se a empresa é conhecida pelos clientes potenciais, pois não há uma boa divulgação da localização da sua sede. Outro aspecto relevante é o que ocorre em relação ao mercado, sem o planejamento estratégico de marketing o curso acaba desconhecendo a fatia de mercado que detém, as mudanças nos cenários, a evolução das vendas e a reputação da empresa, fatores fundamentais para a implementação de estratégias competitivas. Além disso, os principais concorrentes e suas estratégias são esquecidos e a falta de controle dos resultados não permite saber se os objetivos foram atingidos.

A situação atual da empresa desagrada à direção, que almeja uma posição mais vantajosa e favorável para seu curso. Alcançada essa posição, seus clientes seriam satisfeitos e divulgariam o curso, a empresa conquistaria vantagem competitiva em relação aos demais cursinhos e seria mais conhecida pelos consumidores potenciais, por consequência aumentaria seus lucros.

O planejamento de marketing e as estratégias que o compõem são essenciais a qualquer empresa que queira obter sucesso, pois tais estratégias podem tornar-se o grande diferenciador para o sucesso no ambiente atual, cada vez mais competitivo e menos previsível. Em vista dessa situação, a solução para as incertezas da empresa, quanto ao ambiente externo e interno, seria a implantação de um plano de marketing, já que este apresenta os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido pela empresa e às

estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GERAL**

Elaborar um plano de marketing para o Curso Pré-Vestibular Mauá

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo.
- b) Identificar pontos fortes e pontos fracos do Curso Mauá
- c) Definir os objetivos de marketing.
- d) Determinar as estratégias de marketing.
- e) Elaborar um plano de ação.

## **5 JUSTIFICATIVA**

O presente projeto será de contribuição prática para a organização à qual está orientado, buscando o seu desenvolvimento e expansão, uma vez que inexistente conhecimento formalizado sobre o tema no setor em questão. Além disso, o plano de marketing proposto poderá servir de modelo para elaboração de outros planos futuros, focados em diferentes produtos/mercados, sendo útil, então, como base de conhecimento para a instituição.

## 6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tavares (2000) conceitua planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão. De acordo com essa definição, planejar estrategicamente significa manter a sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às oportunidades de mercado que estão sempre se modificando, considerando os objetivos perseguidos e os recursos disponíveis.

Portanto, o planejamento estratégico empresarial é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando um certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o ambiente externo, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais (MINTZBERG & QUINN, 2001).

Sendo assim, o planejamento estratégico é um processo. O mundo dos negócios muda a todo instante e algumas mudanças podem ser detectadas e sinalizadas com antecedência. Não é raro um administrador ter de modificar os próprios objetivos em razão dessas mudanças e são nelas que ele deve procurar a chave para o sucesso.

Etzel (2001, p.52) coloca que “se você não sabe para onde está indo, qualquer estrada serve”. Este axioma tem como sentido que, todas as organizações precisam de planejamentos e planos para obter sucesso.

O processo de marketing inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, a concepção de estratégias de marketing, o planejamento de programas de marketing, terminando com a implementação de ações de marketing. O bom andamento de todo esse ciclo depende de esforços de organização e do controle dos resultados alcançados.

## 6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O processo de planejamento estratégico de marketing é fundamental para o sucesso da organização. A definição de Kotler (2000) para o planejamento estratégico orientado para o mercado é a de um processo gerencial, que envolve os objetivos, habilidades e recursos de uma organização para o aproveitamento das oportunidades em um mercado mutante.

Já para Westwood (1997), o termo planejamento de marketing é identificado como os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Este planejamento é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado.

O crescimento e o aprimoramento da organização só serão possíveis se planejamento e controle forem utilizados. Para evoluir é necessário mensurar e melhorar o desempenho anterior, como explica Kotler (2000), afirmando que o planejamento exige consenso, permite que o progresso em relação às metas seja medido e ações corretivas sejam tomadas se as metas não estiverem sendo alcançadas, portanto, é uma parte intrínseca da administração eficiente.

Para assegurar que as atividades de marketing levem aos objetivos organizacionais é preciso criar e implantar um plano de marketing que, ainda segundo Kotler (2000) deve estar em consonância com o planejamento estratégico e com a missão e visão da empresa. O plano de marketing deverá conter as estratégias a serem utilizadas, ou seja, os cursos de ação, determinados para serem seguidos, visando o alcance de objetivos de marketing no médio e longo prazo. Das estratégias, definem-se as táticas de marketing que são as ações utilizadas para implantar as estratégias de marketing e visam alcançar as metas de marketing no curto prazo.

Ferrell *et al.*, (2000, p.20) em sua obra dedicada à administração de marketing estratégico, enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais. “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”.

O processo de planejamento estratégico de mercado descrito por Ferrell (2000) integra a gestão estratégica da organização e contempla as seguintes etapas:

- a) análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores;
- b) análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas (SWOT);
- c) missão, metas e objetivos organizacionais;
- d) estratégia corporativa ou estratégia das unidades de negócio (afetam todas as áreas funcionais da organização, marketing, finanças, produção recursos humanos, etc.);
- e) metas e objetivos de marketing: estratégia de marketing, implementação, avaliação e controle e plano de marketing.

Quanto ao plano de marketing, Ferrell (2000, p.26) descreve cinco propósitos essenciais que o mesmo deverá conter:

- a) explica as situações atuais e futuras da organização, incluindo análise ambiental, SWOT e análise do desempenho anterior da empresa;
- b) especifica os resultados esperados (metas e objetivos), de maneira que a organização possa 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 por cada ação, o que ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing;
- d) identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
- e) permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, facilitando assim a implementação dos controles. A avaliação dos resultados alcançados fornece as informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

Para McCarthy & Perreault (1997), o planejamento estratégico de marketing significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis, sendo as estratégias de marketing específicas a um mercado-alvo e um composto de marketing relacionado.

O planejamento de marketing para os mesmos autores compreende:

- a) fixação de objetivos;
- b) avaliação de oportunidades;
- c) planejamento de estratégias de marketing;
- d) desenvolvimento dos planos de marketing;
- e) desenvolvimento do programa de marketing.

O Plano de Marketing, portanto, integra o planejamento estratégico de marketing, que por sua vez, ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou micro ambiente de marketing), mas

também as variáveis externas (incontroláveis) que dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural, além, e com os recursos e objetivos da empresa.

### 6.3 PLANO DE MARKETING

Conforme Ambrósio (1999), plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing e este, por sua vez, é um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais, cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor, gerando resultados positivos para as empresas e a sociedade. Para que essa meta seja alcançada, o profissional de marketing deve saber o que fará com muita segurança, pois se trata do ponto alto do processo de decisão de aproveitar oportunidades oferecidas pelo mercado. Segundo Churchill (2000, p.86) “um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de alcançar os resultados desejados”.

McCarthy & Perreault (1997) afirmam que o plano de marketing é o documento escrito de uma estratégia de marketing que contém um cronograma detalhado de sua implantação. Este plano contém as informações de: (1) que composto de marketing será oferecido, a quem (mercado-alvo) e por quanto tempo; (2) que recursos da empresa (mostrados como custos) serão necessários e a que periodicidade (talvez, mês a mês); e (3) que resultados são esperados (vendas e lucros, talvez mensal ou trimestralmente).

Kotler (2000) descreve as seções mais importantes de um plano de marketing:

- a) resumo executivo e sumário;
- b) situação atual de marketing;
- c) análise de oportunidades e questões;
- d) objetivos;
- e) estratégia de marketing;
- f) programas de ação;
- g) demonstrativo de resultados projetados.

Alguns pontos devem ser considerados quanto aos procedimentos e conteúdos de um plano de marketing, a variação do planejamento de uma organização para outra, e não perder de vista as deficiências mais frequentes, que são a falta de realismo, a análise insuficiente e o

foco restrito no curto prazo, pois trata -se do produto mais importante do processo de marketing (KOTLER, 1998).

Ambrósio (1999), existem três níveis fundamentais de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

O planejamento estratégico baseia-se na escolha dos objetivos maiores da organização, abordando as questões globais, genéricas e amplas. Possui como elementos principais a definição do ramo de atuação, dos produtos oferecidos e das necessidades do público-alvo, o levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a organização, previsão dos cenários que influenciam a organização, definição dos fatores éticos que norteiam a organização, missão da organização e razão da sua existência e visão de futuro.

O planejamento tático envolve somente uma unidade da organização que interpretará o planejamento estratégico, trazendo-o mais para perto da realidade do mercado, geralmente traduzido para planos de marketing e concentrado em prazos médios. Churchill (2000, p.86) afirma que o planejamento tático consiste na “criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio”.

Segundo o mesmo autor, o planejamento operacional materializa-se em rotinas de curto prazo, na criação de objetivos e estratégias ao longo de um curto intervalo de tempo para unidades operacionais individuais.

De acordo com Boone (1998, p. 123) “a estratégia geral do plano de marketing serve de base a uma série de planos operacionais necessários para mover a organização em direção à realização dos seus objetivos”.

O plano de marketing para Boone (1998) divide-se em quatro fases, a saber:

- a) definição das situações e dos objetivos integrando o plano de marketing ao plano estratégico da organização;
- b) levantamento de informações sobre o mercado e o ambiente;
- c) definição das características do produto, seu preço, sua divulgação e sua distribuição;
- d) processo de controle do plano de marketing, assegurando a sua ação bem sucedida no mercado.

Segundo Lambin (2000), o plano de marketing estratégico tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo.

Neste plano, seis questões-chave emergem: a integração com a missão da empresa, a diversidade dos produtos-mercados e a identificação dos posicionamentos a serem adotados,

definição dos fatores de atratividade desses produtos-mercados e as oportunidades e ameaças encontradas, os pontos fortes e fracos da empresa nesses produtos-mercados perante a concorrência, a magnitude da estratégia de cobertura e por fim, os objetivos estratégicos e os meios de manipulação do marketing operacional.

Deve-se levar em conta a interface do marketing com outras áreas funcionais da empresa como planejamento e desenvolvimento no desenvolvimento de novos produtos, finanças no que se refere ao orçamento disponível e produção que concerne os prazos e volumes da capacidade produtiva da empresa.

A formulação do plano de marketing é também chamada de auditoria de marketing estratégico e utiliza o método SWOT para sua elaboração. As atividades se resumem em realizar a avaliação da situação, determinar objetivos, desenvolver estratégias de segmentação e posicionamento, e em cima disso, decidir programas de ação para os componentes de mistura de marketing e prepara declarações financeiras de apoio (orçamentos e projeções de lucros e perdas).

A notoriedade no plano de marketing é a real dependência de sua integração com uma estratégia maior da empresa. Para isso, os objetivos devem estar claramente definidos e congruentes com a missão da empresa. Para Lambin (2000), estes podem ser extra-econômicos refletindo as aspirações individuais de seus dirigentes e objetivos sociais. Já os objetivos de marketing, propriamente ditos, podem ser descritos de três maneiras diferentes: em termos de vendas ou volume de vendas, em termos de lucro ou fazendo referência aos compradores. Em relação aos de marketing, no primeiro caso trata-se de uma medida, expressa em termos quantitativos, do impacto que a empresa pretende produzir em um determinado produto mercado. Podem ser expressos em termos de volume de negócios, em cotas de mercado ou até em unidades físicas. O objetivo de lucro, também em termos quantitativos, força o marketing a avaliar, com precisão, as implicações dos objetivos de venda propostos sobre a rentabilidade. E, por fim, objetivo pelos consumidores que norteiam as ações de posicionamento para melhor definição das ações de comunicação amparadas no comportamento que a empresa deseja ver em seus consumidores em relação à marca ou serviços.

Existem diversas metodologias utilizadas para a criação de um plano de marketing, que foram expostas anteriormente. Neste estudo, será utilizada a metodologia proposta por Las Casas (2006), que abrange os seguintes passos para a elaboração de um plano de marketing: análise ambiental, objetivos, estratégia de marketing e plano de ação.

## 6.4 ANÁLISE AMBIENTAL

Para implantar um plano de marketing primeiramente deve ser feita uma análise ambiental. Importando os conceitos e ferramentas do planejamento estratégico, esta fase tem como objetivo conhecer o ambiente onde se encontra a organização, mapeando as ameaças e oportunidades que podem ser vislumbradas no mercado e os pontos fortes e fracos da empresa diante das realidades detectadas, caracterizando uma análise SWOT. A sigla SWOT é advinda da língua inglesa (*stregths, weaknesses, oppotunities, threats*).

Quando se realiza a análise pode-se utilizar diversas maneiras de ilustração dos seus tópicos, como: lista, descrições, relatos, tabelas. A maneira mais comum é a realização de um quadro dividido em quatro espaços, conforme a figura abaixo.

PONTOS FORTES	PONTOS FORTES
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

**Figura 1 - Apresentação da Análise SWOT.**

Definidos os parâmetros iniciais do processo, a próxima parte compreende as análises ambientais da empresa, abrangendo a situação interna (ambiente organizacional) e externa (micro e macro ambientes de marketing), conduzidas de modo a avaliar as condições da organização para cumprir com seus propósitos estratégicos.

O micro ambiente de marketing ou ambiente tarefa é representado pelos fornecedores, intermediários, concorrentes e o mercado da empresa, e o macro ambiente, é composto pelo conjunto dos ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político legal e sócio-cultural (KOTLER, 2000).

O produto destas análises é a identificação dos pontos fortes da empresa na análise interna, e das situações favoráveis na análise externa, como sendo aqueles que podem contribuir positivamente para o cumprimento de sua missão, manutenção dos seus valores, e,

alcançar sua visão de futuro. Já os pontos fracos e situações desfavoráveis, serão aqueles cuja contribuição é percebida como sendo negativa para satisfazerem as mesmas condições (missão, valores e visão).

O detalhamento do processo de análise da situação compreende o diagnóstico do que está acontecendo e prognóstico de situações futuras. Esta análise conforme enunciado acima deve ser feita com base em informações internas e externas à organização, as quais devem ser obtidas através de um Sistema de Informações de Marketing eficiente, devendo ser a mais completa possível.

Segundo Kotler (2000), as principais variáveis incontroláveis a serem consideradas são:

a) variáveis econômicas: são considerados aqui os fatores econômicos que envolvem o mercado em estudo. Deve ser levantado até que ponto as variações na economia podem comprometer positiva ou negativamente o mercado onde a organização atua ou pretende atuar;

b) variáveis demográficas: é importante monitorar a população, pois as pessoas representam o mercado. Podem ser consideradas, por exemplo, variações no número de casamentos e de filhos de uma determinada população, ou ainda o tamanho e a taxa de crescimento da população em diferentes cidades, regiões e nações, distribuição etária e composto étnico, níveis educacionais, faixa etária, etc;

c) variáveis culturais: dizem respeito ao grau em que a cultura de um mercado pode comprometer a aceitação de um determinado produto ou serviço. Elas envolvem culturas, subculturas, comportamento, influência das religiões, crenças, grau de tecnologia, etc;

d) variáveis tecnológicas: principalmente nos dias atuais, quando a tecnologia evolui constantemente e quase que diariamente, este setor deve ser considerado em qualquer análise de ambiente. As mudanças e as facilidades de acesso à tecnologia fazem com que um produto se torne obsoleto rapidamente;

e) variáveis político-legais: as mudanças do ambiente político, que ocorrem constantemente, e das leis, principalmente no Brasil, devem ser vistas com grande atenção, pois elas podem inviabilizar um produto, serviço ou empreendimento.

Já análise interna envolve as variáveis críticas controláveis e avalia as capacitações mercadológicas e competitivas da organização, destacando-se:

a) produto ou serviço: descrição, finalidades, qualidade, apoio complementar, vantagens que oferece, inovação;

b) políticas de marketing vigentes: produto, preço, promoção (comunicação integrada de marketing), distribuição e logística;

c) resultados alcançados: evolução das vendas, reputação da empresa, participação de mercado, satisfação e retenção de clientes;

d) fatores referentes a custo, lucro e indicadores de desempenho: margem de contribuição, análise do ponto de equilíbrio, indicadores de relação entre recursos empregados e retorno.

A definição dos pontos fortes ou fracos é resultante da análise destas variáveis internas, que mostram em situação absoluta ou relativa, como se encontra a organização quanto a cada um dos itens verificados e sua capacidade competitiva frente ao ambiente, no cumprimento de sua missão e valores, rumo à visão definida em seu planejamento estratégico.

## 6.5 OBJETIVOS

Os objetivos de marketing devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização, contribuir decisivamente para o cumprimento da missão e valores e possibilitar atingir a visão; sendo estabelecidos em um processo de negociação de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seu cumprimento.

A missão é que define a existência de uma organização e legitima sua função na sociedade. A empresa estabelece objetivos como parte dos critérios para sua efetividade. É por meio de suas operações que poderá alcançar a missão desejada. Os objetivos são parte integrante do processo de administração estratégica. Para realizar um plano de marketing, é extremamente importante estabelecer objetivos antes mesmo de preparar uma estratégia de marketing, pois somente assim se poderá saber aonde se quer chegar e adequar a tática correspondente.

Após a análise da situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades que a organização tem ou terá no futuro, pode-se determinar seus limites e desta forma, fixar objetivos específicos, mensuráveis, realísticos, e desafiadores, abrangendo todos os aspectos controláveis da atividade de marketing.

Objetivos resultantes de um processo analítico como o descrito, tem por finalidade neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades, o que os caracteriza como objetivos estratégicos de marketing. Sua apresentação deve ser quantificada quanto aos resultados

pretendidos no futuro, item a item, de forma bem específica, em números relativos e absolutos: Por exemplo: obter um incremento de “x” % na penetração dos produtos em determinado território, com custos, receitas, margem de contribuição, lucro e prazos de realização claramente definidos por área, departamento ou elemento-chave responsável.

A atribuição de metas por áreas de atuação segmenta os objetivos gerando responsabilidade e comprometimento por parte da estrutura organizacional responsável por sua implementação, facilitando seu controle e avaliação. Enquanto estas ações (metas) não forem cumpridas, os objetivos principais também não o serão.

Existe ainda um componente importante na determinação dos objetivos: seu aspecto quantitativo ou qualitativo. Os objetivos podem ser expressos tanto por números ou percentuais, como por procedimentos. Por isso, é fundamental dividi-los em quantitativos ou qualitativos. Objetivos quantitativos são todos os que expressam uma quantidade. Pode ser um valor em vendas, uma parcela de mercado, um aumento no ponto de distribuição. Os objetivos qualitativos são determinados para uma qualidade específica, como melhorar a imagem da empresa, treinar os vendedores, capacitar as recepcionistas (LAS CASAS, 2006).

## 6.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING

### 6.6.1 Público-Alvo

Público-alvo é o foco das ações de marketing da empresa. São as pessoas a quem dirigimos nossas estratégias, buscando atender seus desejos e necessidades. As primeiras visões do marketing vislumbravam o que chamamos de marketing de massa, ou seja, considerava-se uma grande população ou uma parte dela, porém sem diferenciar os vários segmentos que a compõem. Pensava-se unicamente em procurar atender a maioria das pessoas, já que agradar 100% delas é praticamente impossível.

É interessante considerar que as pessoas são diferentes e pensam diferentemente no que diz respeito a sua forma de comprar. Ao mesmo tempo percebe-se também que é possível, em muitos momentos, agrupar esses consumidores. Por exemplo, as mulheres são completamente diferentes dos homens quando compram roupas. Enquanto os homens

costumam observar e comprar o que lhes parece mais bonito, as mulheres preferem provar e tocar nos produtos.

Nesse sentido, chamamos de segmento de mercado a uma parte do mercado com características semelhantes entre si. Dois grupos amplos de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Geralmente são analisadas as características e o comportamento do consumidor.

As características dos consumidores apresentam algumas variáveis para segmentação de mercados consumidores:

a) geográfica: propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes, como países, estados, regiões, cidades ou bairros;

b) demográfica: ocorre quando o mercado é dividido em grupos baseados em variáveis demográficas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade ou classe social;

c) psicográfica: ocorre quando os compradores são divididos em grupos diferentes, baseados em estilo de vida e/ou personalidade.

O comportamento dos consumidores apresenta as seguintes variáveis para segmentação de mercados consumidores:

a) ocasiões: os consumidores podem ser diferenciados de acordo com as ocasiões em que sentem uma necessidade, compram ou usam um produto (por exemplo, quando viajam em férias);

b) benefícios: os compradores podem ser classificados segundo os diferentes benefícios que buscam em um produto (por exemplo, se viajam com a família ou viajam a negócios);

c) status de usuário: os usuários podem ser segmentados em grupos de não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, novos usuários e usuários regulares de um bem (por exemplo, doadores de sangue);

d) taxa de uso: podem ser segmentados em pequenos, médios ou grandes usuários de um bem;

e) status de lealdade: pode-se segmentar o mercado por padrões de lealdade dos consumidores (como aqueles leais à marca Coca-Cola ou McDonald's).

O principal objetivo da estratégia de segmentação é o de otimizar os resultados dos esforços de marketing. Os requisitos necessários para este processo, implicam em que os segmentos identificados sejam mutuamente excludentes (homens e mulheres, por exemplo), possam ser quantificados, existam informações disponíveis para ação seletiva em cada

segmento e que se possa avaliar a elasticidade das respostas ao esforço de marketing (KOTLER, 2000).

A segmentação industrial, ou empresarial (pessoas jurídicas) obedece a critérios distintos, mantendo sua importância no processo estratégico de marketing. Siqueira (2000) apresenta diversas abordagens a este respeito, que atribuem à segmentação o papel de estratégia de marketing, e, competitiva, entre outras razões, pelo equilíbrio almejado entre a atratividade e a habilidade de se conseguir uma vantagem competitiva em dado segmento alvo, pela concentração de recursos na elaboração do marketing *mix* destinado a um público específico, e finalmente a segmentação de mercado e o posicionamento são as contribuições mais importantes do marketing para a administração estratégica.

Siqueira (2000) relaciona em sua pesquisa cerca de nove modelos diferentes de segmentação, entre os quais, as bases mais usadas são:

- a) geográfica: critério de regionalização para vendas e logística;
- b) setores industriais: critério da categoria de negócio;
- c) tamanho do comprador: critério de volume de compras;
- d) aplicação do produto: critério da finalidade de uso da oferta;
- e) benefício: critério da decisão de compra por atributo da oferta (preço, qualidade, prazo de entrega, serviços de pós-venda, etc.).

### **6.6.2 Posicionamento**

Posicionamento consiste em desenhar a imagem de uma empresa de forma que o mercado-alvo compreenda e aprecie o que uma empresa oferece, em relação a seus concorrentes. Nesse sentido, consideram-se aspectos de como uma organização deseja ser percebida e as mensagens que os clientes associam a ela como organização.

Para Kotler (1998), o resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado, uma declaração simples do motivo pelo qual o mercado-alvo deve comprar o produto. Para adotar a estratégia de posicionamento focada, a empresa deve decidir quantas e que diferenças promover a seus consumidores-alvo. Numa sociedade supercomunicativa, uma empresa tem de criar uma imagem que leve em consideração não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também os dos concorrentes.

A identificação de segmentos-alvos, a avaliação desses segmentos segundo sua atratividade e a identificação das capacidades competitivas da empresa conduzem-na a uma oferta diferenciada, ou seja, permitem que a empresa ofereça para o mercado-alvo um produto ou marca que se distingue dos demais concorrentes em termos de características e/ou custos.

Kotler (1998) formula seis alternativas ou "estratégias de posicionamento do produto" no seu segmento de mercado:

a) posicionamento por atributo: ocorre quando uma empresa estabelece seu posicionamento com base na performance do produto em alguns atributos específicos, tangíveis ou abstratos;

b) posicionamento por benefícios: apresenta não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que eles apresentam. Aqui, o produto é posicionado como líder em determinado benefício;

c) posicionamento por uso/aplicação: apresenta o produto como mais apropriado para ser usado ou aplicado em uma situação específica;

d) posicionamento por usuário: associa o produto a uma determinada categoria de usuário, com base em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida etc.;

e) posicionamento por concorrente: compara de forma implícita ou explícita, o produto ou marca com um concorrente, buscando facilitar a compreensão do posicionamento, ou situar-se como uma alternativa melhor que a do concorrente;

f) posicionamento por categoria de produto: o produto é posicionado como líder em determinada categoria do produto; é mais usado quando se trata de novos produtos, pois permite enfatizar as diferenças de características entre ele e os demais produtos existentes no mercado.

Na literatura pesquisada existe consenso ao se afirmar que uma empresa deve promover apenas um benefício para o mercado-alvo, ou seja, desenvolver uma proposição única de venda, escolhendo um atributo para cada produto ou marca e enfatizá-la, promovendo-o como o número um nesse atributo, pois, conforme Kotler (1998), os compradores tendem a lembrar das mensagens "número um" principalmente numa sociedade de comunicação excessiva.

Para Kotler (1996), o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo.

Isso exige que a empresa decida quantas diferenças irá promover junto a esses consumidores. De maneira geral, vale a pena estabelecer uma diferença à medida que satisfaça critérios de importância, distinção, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade e rentabilidade.

O posicionamento é um elemento fundamental do processo de planejamento de marketing, uma vez que a decisão de posicionamento tem efeito imediato e implicações em todo composto de marketing. Em essência, o composto de marketing pode ser visto como os detalhes táticos do posicionamento estratégico da organização. O posicionamento irá depender muito das análises dos segmentos de mercado, da dinâmica da competição e das forças e fraquezas da empresa. Na definição do posicionamento de mercado, uma organização pode se esforçar por algumas posições de longo prazo, listadas a seguir (PORTER, 1992; KOTLER, 1996; LAMBIN, 2000):

a) líder de mercado: se uma empresa tem excelente oferta, é reconhecida, possui distribuição superior, tem recursos e a competição é relativamente fraca, então pode escolher manter ou melhorar uma posição de liderança. Em mercados maduros, geralmente há um líder que sinaliza mudanças de preço, desenvolve inovações e conduz as regras. Para manter essa posição, a empresa deve encontrar maneiras de expandir a demanda total, deve proteger a participação atual por meio de produtos defensivos e ações ofensivas aos concorrentes e tentar expandir ainda mais a participação de mercado, mesmo se esse permanecer constante, ganhando parte de seus concorrentes;

b) desafiador de mercado: se a organização não é a líder e o líder possui claras vantagens de longo prazo, a empresa não deve ceder, mas desafiar o líder e outros participantes da indústria, e até atacar empresas do mesmo porte que tenham uma oferta inferior, ou pequenas participantes que tenham dificuldades financeiras;

c) seguidor de mercado (do líder): existem muitas razões para adotar essa estratégia, quando o líder é resistente e ou possui recursos substanciais que poderia tornar a estratégia de desafiador muito cara, quando imitar um líder inovador pode levar a resultados satisfatórios e quando esta estratégia for parte de um portfólio geral de estratégias. O seguidor de mercado precisa saber como manter os clientes atuais e precisa manter baixos custos e alta qualidade;

d) tomador de nicho de mercado: quase todas as indústrias contêm empresas que se especializam em parte do mercado evitando conflitos com competidores mais poderosos. Essa estratégia final é aquela em que a organização encontra um conjunto de consumidores-alvo cujas necessidades não são bem atendidas por outros participantes e se dedica a esse segmento. Essas empresas ocupam nichos de mercado que elas servem, eficientemente, por

meio de especialização em que outros concorrentes negligenciam ou ignoram. Especialização é chave para a idéia de nicho. As empresas têm que se especializar em mercado, clientes, produtos ou compostos de marketing. Elas devem tentar procurar nichos de mercado que sejam seguros e lucrativos.

### **6.6.3 Estratégias de Marketing**

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 à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Na estratégia de marketing, há muitos caminhos a seguir, todos eles relacionados com a análise ambiental, com a determinação de objetivos e o posicionamento. Se uma empresa desejar posicionar-se de determinada forma, ela deverá desenvolver o composto de marketing 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).

#### **6.6.3.1 Estratégias Genéricas**

Uma empresa possui vantagem competitiva ao obter um diferencial que possibilite manter uma posição superior em relação a seus concorrentes. Nesse sentido, existem diversas maneiras de se obter vantagem competitiva, como: produzir o produto de maior qualidade que os concorrentes; ofertar melhores serviços de atendimento aos consumidores; obter custos mais baixos do que os incorridos pelos concorrentes; possuir uma localização geográfica mais conveniente; projetar um produto que desempenhe uma função específica de forma superior às marcas rivais; fabricar um bem mais durável e confiável do que os concorrentes, e proporcionar aos consumidores um maior valor.

Na verdade, todas as maneiras citadas acima, podem ser resumidas em uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preços aceitáveis. No sentido mais amplo, pode-se encontrar essas três estratégias genéricas podendo ser aplicadas isoladamente ou de maneira combinada. Porém, segundo Porter (1992), se considerados os tipos de estratégias, encontram-se as seguintes: liderança em custos, diferenciação e enfoque (nos custos e na diferenciação), conforme demonstrado na figura 2.

		<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
<b>ESCOPO COMPETITIVO</b>	Alvo Amplo	1. Liderança em Custos	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

**Figura 2– Três Estratégias Genéricas**  
Fonte: Porter (1992)

#### 6.6.3.2 Estratégias de Diferenciação

A diferenciação ocorre quando existe uma base significativa de fatores que permitam distinguir as ofertas de diversas empresas entre si. Esta base pode ser real ou imaginária, devendo ser de real importância para o cliente, estabelecendo sua preferência no processo de tomada de decisão de compra. As variáveis de diferenciação podem ser atribuídas aos produtos e serviços, quanto à forma, estilo, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto ou fabricante, serviços que acompanham a oferta (decisões de produto ampliado), atendimento prestado, pessoal empregado, acessibilidade dos canais de venda, entre outros. A comunicação de marketing tem um importante papel a cumprir na percepção do comprador quanto aos fatores de diferenciação, podendo ela própria ser um deles (ROCHA, 1992).

Hooley (2001, p.41) introduz o conceito de vantagem diferencial: “A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência” O fator determinante da vantagem reside no fato dela ser um valor para o cliente (preço menor, melhor qualidade ou atendimento, por exemplo).

Kotler (1996) comenta que o ponto central do marketing estratégico moderno consiste nessas atividades: a segmentação de mercado, a diferenciação e o posicionamento da oferta. A adoção de marketing de mercados-alvo exige essas etapas. A primeira é a segmentação de mercado. A segunda etapa consiste na escolha do mercado-alvo, selecionando-se um ou mais segmentos de mercado para se trabalhar. A terceira etapa é o posicionamento de mercado, o ato de estabelecer e comunicar os principais benefícios do produto ao mercado. Kotler (1996) especifica três elementos que a estratégia essencial de marketing deve conter:

- a) um ou mais mercados-alvo específicos;
- b) uma clara e definida posição competitiva;
- c) um composto de marketing cuidadosamente desenvolvido e coordenado para satisfazer às necessidades do mercado-alvo enquanto o diferencia da oferta dos concorrentes.

Uma organização se distingue em um mercado por meio da diferenciação de sua oferta (produto ou serviço) de seus competidores, das seguintes maneiras:

- a) estratégia de diferenciação por produtos/qualidade: características do produto que o faz melhor. O produto desempenha com maior confiabilidade inicial, possui durabilidade de longo prazo ou uma performance superior;
- b) estratégia de diferenciação de design: oferecer algo que seja realmente diferente, que escape do “projeto dominante”, pode fornecer características únicas. Esse processo inclui desenho do produto, do processo, de símbolos visuais, arquitetura e interior e a identificação da empresa;
- c) estratégia de diferenciação de imagem: Uma imagem é criada para o produto. Essa, também, pode incluir diferenças em um produto que não envolve melhoria de performance de maneira intrínseca;
- d) estratégia de diferenciação em serviços: é a base de diferenciação de algo paralelo ao produto, uma base de apoio em serviços;
- e) estratégia de diferenciação de recursos humanos: através da contratação e do treinamento de pessoas mais bem qualificadas do que seus concorrentes, melhorando características de competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação.

### 6.6.3.3 Estratégias de Preço

As estratégias de preço, que combinadas com as de diferenciação constituem os elementos básicos da vantagem competitiva, PORTER (1986), e de posicionamento, KOTLER (2000), situam-se entre os extremos da penetração, e do *skimming*, representando a primeira os preços baixos, e a segunda, originada da palavra “skim” (nata que fica sobre a parte superior do leite recém extraído), identificando preços altos para a “nata do mercado” (JAIN, 1997).

Ambas as estratégias podem gerar impactos importantes tanto no mercado, como nos resultados econômico-financeiros das empresas, estando geralmente associadas a aspectos intangíveis das ofertas, como a qualidade e a imagem dos produtos e serviços (ROCHA, 1992). Jain (1997) atribui a aplicação destas estratégias ao lançamento de novos produtos no mercado, identificando na penetração elementos para barrar a entrada de competidores no mercado, e associando ao *skimming*, atributos de segmentação do mercado, que poderá ser massificado posteriormente com reduções de preço.

Para produtos já consagrados no mercado, Jain (1997) apresenta três estratégias conhecidas, a manutenção, a redução e o aumento dos preços. A redução de preços pode ser explicada em situações de estratégia defensiva com a entrada de novos competidores; de ataque com o objetivo de conquistar uma fatia maior de mercado; ou ainda como resposta às necessidades dos clientes.

O aumento de preços pode ser uma resposta à perda de margem de contribuição por impactos inflacionários; redução de embalagens com manutenção do preço de etiqueta; aumento do lucro em produtos e marcas de grande aceitação; reposicionamento da oferta para segmentos de categoria socioeconômica mais elevada.

Ambas as estratégias (redução ou aumento de preços), podem ocasionar efeitos desejáveis ou não no volume de vendas dos produtos ou serviços, em função da elasticidade-preço da demanda, o que sugere desenvolver experiências prévias para adquirir a sensibilidade necessária a estes procedimentos.

A manutenção dos preços em longo prazo pode ser atribuída a políticas de negócio de empresas socialmente responsáveis, alinhamento com esforços governamentais de controle inflacionário, ou ainda a falta de previsibilidade quanto à reação dos consumidores e concorrentes.

#### 6.6.3.4 Estratégias de Crescimento

Partindo-se do conceito de estratégia proposto por Ansoff (1965), que separa os objetivos da estratégia, pode existir o cenário de vendas inferiores aos valores projetados, devido à estratégia e estrutura que a empresa utiliza atualmente. Nesse caso, Ansoff (1965) caracteriza como um hiato de planejamento, que poderá ser reduzido ou eliminado com estratégias de crescimento.

Para Ansoff (1965) a empresa pode desenvolver seu produto dentro do mesmo mercado, pode desenvolver o mercado via novos segmentos, canais ou área geográfica, ou pode simplesmente impulsionar os mesmos produtos de maneira mais vigorosa no mesmo mercado. Tais estratégias podem ser mais bem vistas na matriz de Ansoff (1965), esboçada na figura 3:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	Estratégia de Penetração de Mercado	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado
Novos Mercados	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado	Estratégia de Diversificação

**Figura 3– Estratégias de Crescimento (grid de expansão produto/mercado)**

Fonte: Ansoff (1965)

A partir desses conceitos, Ansoff (1965) desenvolveu o *grid* de expansão produto/mercado, conforme mostrado na figura 2. No que se refere a estratégias de crescimento intensivo, a empresa tem as seguintes alternativas (ANSOFF, 1965; KOTLER, 1996):

a) estratégia de penetração de mercado: estimular os consumidores atuais a comprarem maiores quantidades de produtos, realizando comunicações e divulgando os benefícios dos produtos, atrair consumidores dos concorrentes, estimulando a mudança de marcas e converter não usuários em usuários;

b) estratégias de desenvolvimento de mercado: novos mercados para os produtos que possui, sejam novos grupos de clientes potenciais em sua área de atuação, outros canais de distribuição em seus mercados atuais ou expandir sua área de atuação para outras regiões ainda não exploradas;

c) estratégias de desenvolvimento de produto: novos produtos para os mercados em que ela já atua, podendo criar modelos diferentes, níveis de qualidade diferenciados, versões ou inovações.

Lambin (2000) acrescenta às estratégias acima, a “integrada”. A integração pode ocorrer por incorporação de fornecedores, distribuidores ou concorrentes, na cadeia de entrega de valor. Para cada uma destas estratégias, cabe um conjunto de ações próprias à sua correta implementação, permitindo às empresas novas ou não, traçarem seus caminhos no mercado com maior assertividade.

#### 6.6.3.5 A Matriz de Crescimento e Participação BCG

Dentre vários modelos de análises de portfólio, destaca-se a matriz do BCG (Boston Consulting Group), também conhecida como matriz de crescimento e de participação de mercado, identificando seus dois eixos de posicionamento, que permite avaliar e qualificar o portfólio de produtos em quatro categorias distintas, diagnosticar a situação presente e traçar tendências futuras, orientar os investimentos da empresa em seu portfólio, combinando interpretações do comportamento do fluxo de caixa com competitividade e taxas de crescimento de mercado dos produtos.

% crescimento do mercado (volume, uso de caixa)	<b>Estrela</b>	<b>????</b>
	Ganhos: altos, estáveis, crescentes. Fluxo de caixa: neutro. Estratégia: investir para crescer.	Ganhos: baixos, instáveis, crescentes. Fluxo de caixa: negativo. Estratégia: análises para determinar se o negócio pode tornar-se “estrela” ou “cão”.
	<b>Vaca Leiteira</b>	<b>Cão</b>
	<b>Ganhos: altos, estáveis, instáveis.</b> Fluxo de caixa: alto, estável.	<b>Ganhos: baixos,</b> Fluxo de caixa: neutro ou negativo.

Participação relativa de mercado (curva de experiência/geração de caixa)

**Figura 4 – Matriz crescimento x participação – BCG**

Fonte: Adaptado de Grant (2002)

Características dos negócios na classificação BCG:

a) negócios “estrela”: produtos de alto crescimento de mercado e alta participação, que são auto-suficientes em termos de caixa. Com o tempo eles se tornam maiores e também melhores geradores de caixa líquido;

b) negócios “vaca leiteira”: produtos de baixo crescimento de mercado e alta participação, que geram mais caixa do que eles consomem;

c) negócios “cão”: produtos de alto crescimento de mercado e baixa participação. São negócios que geram pouco caixa, mesmo usando pouco. Como parte dos lucros são reinvestidos, esses são “armadilhas de caixa”;

d) negócios “problema”: produtos que se encontram em mercados de baixo crescimento, onde têm baixa participação, que requerem mais caixa do que podem gerar, resultando em perdas para a empresa;

e) a matriz BGC é mais simples que a matriz GE/Mckinsey, e pode fornecer apenas análises preliminares. No entanto a matriz BCG tem sido amplamente utilizada pelas empresas dada a sua simplicidade (GRANT, 2002).

#### 6.6.3.6 A Matriz de Atratividade de Mercado e Posição Competitiva GE/McKinsey

Em seu trabalho, Hamermesh (1986) tinha como objetivos explicar como a estratégia é planejada e implementada em empresas grandes e diversificadas e criticar as formas de uso do planejamento de portfólio pelos CEO's dessas empresas. Com o desenvolvimento da sua matriz, o autor tinha como idéia básica representar os negócios de uma empresa diversificada dentro de um simples esquema gráfico que pode ser utilizado para auxiliar a análise estratégica em quatro áreas: alocação de recursos, formulação de estratégias para as unidades de negócios, análise do balanço no portfólio (planejamento de crescimento e fluxo de caixa) e definição de objetivos de performance.

Os eixos da matriz GE/McKinsey são as fontes de lucratividade superior para uma empresa: a vantagem competitiva (posição de mercado, posição competitiva, retorno sobre investimentos, etc) e a atratividade da indústria (tamanho do mercado, taxa de crescimento do mercado, lucratividade da indústria, ciclos, importância dos mercados, etc). Embora tanto a matriz BCG, quanto o modelo GE/McKinsey procurem classificar a posição do fluxo de caixa

da empresa, as duas possuem diferenças importantes, pois o modelo de Hamermesh (1986) leva em consideração:

a) outras variáveis além do crescimento de mercado: tamanho da indústria, lucratividade e práticas de preço;

b) outras variáveis além da participação de mercado: tamanho da UN, lucratividade e tecnologia.

Dessa forma, por meio do modelo GE/McKinsey é possível examinar um número maior de fatores do que a matriz BCG. Com isso, percebendo uma lacuna entre a teoria e a prática, Hamermesh (1986) desenvolveu uma pesquisa para avaliar o uso do planejamento de portfólio por parte dos gerentes das empresas, em que os principais resultados mostraram que:

a) o planejamento de portfólio é usado em uma empresa quando uma queda na lucratividade é percebida;

b) a análise possibilita o direcionamento de recursos a serem investidos;

c) não se deve investir onde não haverá retorno;

d) existem diferentes usos do planejamento de portfólio em empresas diferentes;

e) o planejamento de portfólio também é usado na reestruturação de uma empresa e leva muito em conta fatores externos;

f) o uso do planejamento de portfólio, principalmente da matriz de atratividade, com, maior número de variáveis, permite e facilita o entendimento das deficiências do portfólio de uma empresa;

g) ele é usado pelas empresas para melhorar a qualidade das estratégias das suas unidades de negócio;

h) o planejamento de portfólio tende a centralizar o processo de estratégia;

i) o maior impacto do uso do planejamento de portfólio pelas empresas está nas decisões sobre quais negócios a empresa irá competir e quais os recursos que serão alocados, porém verificaram-se problemas no crescimento interno e desenvolvimento de outros negócios.

No entanto, Hamermesh (1986) coloca algumas observações em relação ao uso do planejamento de portfólio pelos gerentes das empresas:

a) os executivos de alto nível devem dar a mesma atenção aos três níveis de estratégia (institucional, corporativo e de negócio) e não misturar o planejamento de portfólio com todas as estratégias;

b) devem saber que o planejamento de portfólio tem deficiências e, assim, usar outras técnicas e processos em conjunto;

- c) é uma ferramenta para a implementação de estratégias;
- d) o uso dessa ferramenta não diminui a responsabilidade dos gerentes de divisões em formular estratégias criativas, que precisam ser precisas e específicas para se ter sucesso;
- e) os planejadores devem estar atentos para as limitações do planejamento de portfólio e trabalhar para resolvê-las.

## 6.7 PLANO DE AÇÃO

Segundo Las Casas (2006) uma das principais etapas de um plano de marketing é o plano de ação. O formato final do plano de ação é praticamente o de uma síntese das atividades pretendidas para o período. Por isso, como representa uma espécie de cronograma de atividades mercadológicas, ele poderá ser considerado um componente-chave para a atividade de planejamento.

O plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas. Um plano destes, distribuído entre os vários participantes, ajuda cada setor a perceber qual sua participação no plano geral. 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 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 período para sua realização e uma expectativa de gastos. Como o plano é a parte que será mais utilizada operacionalmente é necessário que essa parte seja feita com atenção aos detalhes.

## 7 MÉTODO

A seguir, são apresentados os aspectos metodológicos considerados para a realização desta pesquisa.

De acordo com a metodologia e com os objetivos propostos, os trabalhos que envolvem a aquisição sistemática do conhecimento podem ser realizados com base em fontes de informações primárias ou secundárias, devendo ser elaborados de acordo com normas preestabelecidas e com os fins a que se destinam (MATTAR, 1996).

O método científico é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de maneira sistemática.

O método pode ser definido ainda como um arranjo ordenado, um plano geral, uma maneira de empreender sistematicamente o estudo dos fenômenos de uma certa disciplina. A aplicação específica do método e a forma particular que este método se executa é a técnica (GIL, 1991).

### 7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Apesar de diversos autores apresentarem diferentes classificações, Mattar (1996) estabelece uma classificação utilizando, num primeiro momento, o objetivo e o grau de cristalização do problema de pesquisa e, posteriormente, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, que é a seguinte:

- a) pesquisas exploratórias;
- b) pesquisas conclusivas, que podem ser descritivas e causais.

Para maior facilidade, Mattar (1996) finaliza com a seguinte classificação:

- a) pesquisas exploratórias;
- b) pesquisas descritivas;
- c) pesquisas causais.

Os principais objetivos dos estudos exploratórios são a identificação de problemas, a formulação mais precisa de problemas (incluindo a identificação das variáveis relevantes) e de novas alternativas de curso de ação. Um estudo exploratório freqüentemente é o primeiro

numa série de procedimentos, que preparam para a busca de inferências entre as inúmeras variáveis envolvidas.

Malhotra (2001) cometa que a 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.

A pesquisa exploratória apresenta versatilidade e flexibilidade e pode beneficiar-se da utilização de métodos como:

- a) entrevista com especialistas;
- b) pesquisas-piloto;
- c) análise de dados secundários;
- d) pesquisa qualitativa.

Selltiz *et al.* (1971, p.59) comentam que a principal característica da pesquisa refere-se à descoberta das idéias e intuições desses estudos formuladores ou explanatórios. Então, o “[...] planejamento da pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno”.

Os estudos descritivos voltam-se para a descrição de características ou funções. Estes estudos freqüentemente envolvem a descrição entre o grau de associação entre duas ou mais variáveis e podem ser utilizados para fazer inferências entre as variáveis envolvidas.

Os estudos causais procuram estabelecer e entender as relações causa-efeito, buscando determinar as causas dos efeitos investigados por meio do controle das variáveis envolvidas.

Levando em conta que o estudo tem como objetivo explorar uma situação existente, baseado na possibilidade de verificação de um modelo proposto de plano de marketing, entende-se que esse se enquadra no primeiro objetivo indicado por Selltiz *at al.*, qual seja, familiarizar-se com o fenômeno, caracterizando-se, então, como um estudo exploratório.

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”.

A definição de estudo de caso para Gil (1991, p. 58) é a de um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa”.

A utilização do estudo de caso é recomendada quando se quer responder questões do tipo como e por que, que podem esclarecer diversos processos da organização pesquisada.

Um outro momento de sua aplicação é na observação de questões que são de natureza mais exploratória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos.

Observa-se que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estrema colaboração com a instituição objeto de estudo, objetivando apresentar uma situação-problema que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na organização pesquisada.

Yin (2001, p.32-33) observa que: “[...] 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 tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

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

a) as questões de estudo:

O foco das questões de pesquisa está baseado nas formas de como e por que ocorre o fenômeno em estudo: como o Curso Mauá trabalha suas questões de marketing, quais aspectos são por ela considerados e por que procede deste modo?

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:

A unidade de análise pode ser um indivíduo ou diversos, pode ser também uma entidade, programas ou processos. No presente trabalho a unidade é o Curso Mauá, no que diz respeito ao planejamento de marketing.

d) a lógica ligando às proposições de estudo:

Yin (2001) afirma que a ligação entre dados e proposições do estudo pode ser efetuada de diversas maneiras. O autor salienta ainda que uma abordagem promissora é a idéia do modelo de correspondência (*pattern-matching*), 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 para a interpretação dos resultados:

Yin (2001) comenta que não há, normalmente, uma maneira precisa de estabelecer critérios para a interpretação dos resultados.

Considerando as orientações dos autores acima, entende-se que o estudo de caso é o que melhor se aplica aos objetivos da pesquisa e à natureza do presente estudo.

## 7.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa e visa obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

Existem duas maneiras de obter dados. Uma é a utilização de dados existentes e que recebem a denominação de dados secundários, a outra é coletar os dados necessários, que são conhecidos como dados primários. A fonte de dados da pesquisa é primária quando os dados são coletados pela primeira vez; secundários, quando a informação já existente pode ser útil para as finalidades de levantamentos específicos.

Várias fontes de informação podem ser utilizadas ao mesmo tempo, como: documentos, registros em arquivo, entrevistas espontâneas, observações diretas e participantes, entrevistas e levantamentos estruturados e entrevistas focais.

Com referência à entrevista, ela pode ser muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados. A entrevista consiste, em síntese, no encontro de duas pessoas com a finalidade de obtenção de informações.

Considerando o propósito a que se destinam, as entrevistas podem ser padronizadas ou estruturadas e despadronizadas ou não estruturadas. Entrevistas padronizadas apresentam a vantagem de o pesquisador se orientar pelo roteiro previamente estabelecido, o que permite fazer as mesmas perguntas para entrevistados diferentes. As não estruturadas, por sua vez, permitem uma maior interação entre entrevistador e entrevistado, podendo o primeiro explorar mais amplamente as questões de maior interesse e tendo a liberdade de buscar razões para determinadas ações.

A coleta de dados primários deste estudo foi realizada por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com os executivos responsáveis pelo planejamento estratégico do Curso Mauá. Nesta pesquisa não foram utilizadas amostras, pois toda a população encarregada da elaboração e implementação das estratégias de marketing foi entrevistada.

Utilizou-se o método de entrevistas despadronizadas ou não estruturadas com perguntas abertas e de sentido genérico, permitindo ao entrevistado maior liberdade de respostas e com maior abrangência. Foram realizadas diversas entrevistas com os diretores do Curso Mauá entre os meses de março e maio de 2007, buscando informações sobre o ambiente interno da empresa, seu histórico, além de percepções dos mesmos em relação a mercado, concorrentes e posição esperada. Também foram obtidas informações quanto a princípios, valores éticos e morais, objetivos comerciais, metas e metodologia de trabalho.

A pesquisa foi conduzida por um roteiro orientativo que permitiu adequar as questões ao andamento da pesquisa, tendo sempre como base os objetivos a atingir. Nesse procedimento obteve-se boa interação do entrevistador com o entrevistado, o que permitiu maior aprofundamento das informações. Este tipo de pesquisa também é conhecido como semiestruturado ou semipadronizado, por apresentar um núcleo de questões principais ou específicas que o entrevistador explora em profundidade, podendo a seu critério incluir outras questões que permitam elucidar fatos ou complementar informações. Nestas entrevistas exige-se prática do entrevistador para manter o fluxo de informações e constantemente ter presentes os objetivos da pesquisa para evitar perder o foco, ou possíveis vieses.

A observação direta é uma técnica que permite que o pesquisador recorra aos seus conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado.

Secundariamente e como complemento da coleta de dados, foi efetuada a observação direta no Mauá, pelo próprio pesquisador, que exerceu a observação de caráter informal e realizou anotações de conversas informais com os funcionários e alguns alunos do Curso, buscando captar as informações e julgá-las sem interferências, registrando-as com fidelidade. Este tipo de coleta de dados foi feito entre os meses de fevereiro e junho de 2007.

Documento pode ser, no seu sentido mais amplo, como sendo toda e qualquer base de conhecimento fixada materialmente e acessível para consulta.

Sendo assim, a coleta de dados secundários, que foi realizada entre setembro de 2006 e maio de 2007, foi realizada por meio de duas fontes:

- a) internas: documentos, arquivos e registros do Curso Pré-Vestibular Mauá;

b) externas: jornais, revistas, artigos, livros, resenhas publicadas na mídia em geral.

Uma ampla pesquisa foi feita na internet em busca de dados secundários, com o propósito de obter informações sobre o setor, concorrência e ambiente externo.

Tais informações foram utilizadas para realizar a análise situacional da organização, e posteriormente, desenvolver um plano de marketing, no qual foram propostos programas de ação para o alcance dos objetivos de marketing definidos.

### 7.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa etapa, são escolhidas as possíveis formas de tabulação e apresentação dos dados e os meios que serão utilizados para facilitar a interpretação dos mesmos, estando a metodologia adequada à necessidade requerida para a pesquisa desenvolvida.

Todo pesquisador, de acordo com Yin (2001), deve ter uma estratégia geral, de forma a produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas. A estratégia geral ajudará o pesquisador na escolha entre diferentes técnicas. Principalmente duas dessas técnicas serão aqui utilizadas e vão apresentadas a seguir:

a) base nas proposições teóricas: as proposições teóricas estabeleceram o objetivo e o projeto original. A orientação teórica serviu de base para a análise do estudo de caso e foi realizada no seguinte período: de agosto a novembro de 2006;

b) desenvolvimento de uma descrição de caso: neste estudo se desenvolveu uma estrutura descritiva com a finalidade de organizar o estudo de caso, capaz de ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas. Esta etapa foi realizada entre março e junho de 2007.

Os dados serão apresentados em forma de tabelas que sintetizam as ações do plano de marketing.

## 8 PLANO DE MARKETING

### 8.1 ANÁLISE SITUACIONAL

#### 8.1.1 Análise de Cenários

A inserção do Brasil na economia globalizada vem mostrando, de forma mais clara, uma tendência já detectada em muitos lugares: a importância fundamental da educação formal ou informal, mas sempre de forma contínua, como vetor do desenvolvimento profissional. Independente do ramo ou área de atuação, atualmente o mercado exige e cobra dos profissionais a qualificação através de um diploma universitário. Hoje, apresentar o ensino médio completo não satisfaz as exigências necessárias para conseguir um bom emprego. Dessa forma, inclui-se a esse ramo uma preparação adequada às pessoas que ingressarão nas universidades. Nesse sentido, o Mauá destaca-se por oferecer uma forma de conhecimento alternativo em um mercado que exige cada vez mais informação.

No que diz respeito ao ambiente tecnológico pode-se dizer que ele está mais dinâmico, isto porque a cada dia surgem novas tecnologias capazes de fazer o que era feito de maneira muito mais rápida e eficaz do que se fazia antes. A obsolescência também é uma variável muito importante quando analisamos tecnologia, pois a velocidade do desenvolvimento tecnológico é tão grande que faz de uma tecnologia usada hoje capaz de já estar ultrapassada amanhã.

As organizações, de um modo geral, têm que acompanhar esses ciclos tecnológicos a fim de sempre estarem preparadas para competir nos mercados em que estão inseridas, visando sempre à superação e a resultados satisfatórios.

Quando se analisa esta variável percebe-se que o Mauá não está caminhando com os avanços, pois não possui nem sequer um *site* posicionado na internet que possa ser utilizado como um canal de relacionamento estratégico, integrável com os seus públicos. Enquanto isso, empresas e instituições de ensino têm realizado investimentos significativos na implementação de programas de educação a distância via internet, já existem até cursos preparatórios para vestibular nesse mercado.

Existe uma tendência no mercado que é a proliferação de universidades privadas. As pessoas não têm apenas uma opção – a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - como antigamente, hoje, pode-se ingressar em várias faculdades. O vestibular dessas instituições não é tão exigente, com isso, os alunos não têm mais a necessidade de freqüentar um pré-vestibular para ingressar no ensino superior. Basta pagar um valor mensalmente e pode-se fazer um ótimo curso superior. Ainda existem, para aqueles menos favorecidos financeiramente, as bolsas de estudos, que permitem ao aluno cursar sua faculdade e pagá-la somente após a formatura. Com isso, o mercado de pré-vestibulares fica prejudicado. Há uma menor procura pelos serviços, já que as pessoas preferem pagar a mensalidade da faculdade a pagar um curso para tentar ingressar na UFRGS. Restam apenas os alunos que procuram cursos mais concorridos como, por exemplo, Medicina e Psicologia.

### **8.1.2 Análise de Concorrentes**

Entre os anos de 1988 e 1998, os principais cursos pré-vestibulares de Porto Alegre eram Mauá, Unificado e Universitário. Estes dominavam a maior fatia de mercado, cada um tinha em torno de quatro mil alunos. Existia entre eles um tipo de acordo no qual os preços dos cursos eram tabelados, ou seja, existia um preço mínimo e um preço máximo. Além disso, nas reuniões entre os diretores, que eram realizadas mensalmente, criavam-se estratégias para evitar a entrada de novos concorrentes. Também, nesses encontros foi combinado que nenhum dos cursos poderia contratar professores dos outros. Apesar de concorrentes, os três cursos eram parceiros, compartilhando algumas estratégias.

O setor de cursos preparatórios para vestibular é de fácil investida, pois não requer altos investimentos. É necessário apenas alugar uma sala de aula, contratar uma boa equipe de professores, que não precisa ser exclusiva, e comprar um material didático de qualidade. Além disso, o retorno não é demorado devido ao alto valor agregado dos serviços, por isso existem vários concorrentes e acredita-se que haverá a entrada de novos a curto prazo.

A partir de 1998 alguns pré-vestibulares começaram a destacar-se nesse mercado, antes dominado por apenas três cursos. Surgiram os cursos por disciplina - os principais são Afrânio, Mottola e Gabarito – nos quais pode-se cursar somente as matérias desejadas. Outras marcas foram conquistando o reconhecimento do público - Anglo, Objetivo, Meta, Monteiro Lobato -, surgiram com certa força preocupante e tomaram parte da fatia de mercado

pertencente aos antigos cursos. Já em 2004, surgiu o curso Fleming, que se propunha preparar seus alunos para ingressar especificamente nos cursos de medicina.

Hoje seus principais concorrentes em Porto Alegre são: Unificado, Universitário, Objetivo, Anglo, Mottola e Fleming. Todos operam de forma similar ao Mauá. Os serviços, em geral, apresentam pouca diferenciação, assim a forma de conquista de mercado é através da interferência pela redução do preço dos mesmos. A rivalidade entre Mauá, Unificado, Universitário, Objetivo e Anglo, que oferecem um serviço idêntico, portanto são substitutos perfeitos, faz com que exista uma guerra de preços, que muitas vezes chega a ser prejudicial a eles, já que é dado um desconto de até 70% do valor do curso.

O quadro abaixo mostra um resumo dos principais concorrentes do Curso Mauá, seus principais pontos fortes e fracos:

<b>Concorrente</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Anglo</b>	Excelente material didático Organização	Professores desconhecidos Preço alto
<b>Fleming</b>	Aprovação em Medicina Boa divulgação	Professores desconhecidos Preço muito alto
<b>Mottola</b>	Aprovação Turmas pequenas Bons professores	Preço alto
<b>Objetivo</b>	Excelente material didático Organização Proximidade ao Colégio Rosário	Professores desconhecidos
<b>Unificado</b>	Boa presença na mídia Alguns ótimos professores	Falta de organização Muitos professores fracos
<b>Universitário</b>	Forte presença na mídia Organização	Excessivo número de sócios Fracca equipe de professores

**Quadro 1 – Principais concorrentes do Curso Mauá.**

Uma prática muito comum entre os cursos rivais é a de contratar os professores que se destacam nos cursos concorrentes. Assim o professor que tiver uma ótima aceitação pelos alunos é rapidamente procurado para dar aulas com exclusividade em outro curso. Com isso, os cursos com melhores condições financeiras fazem uma proposta melhor e adquirem os melhores professores. Essa é uma estratégia muito utilizada para derrubar os pré-vestibulares concorrentes, que, entre os anos de 1988 e 1998, era evitada pelo “cartel” entre Mauá, Unificado e Universitário.

Em relação à concorrência, os cursos Objetivo e Anglo são marcas que fizeram nome em outros Estados e vêm se destacando nos últimos anos, sendo considerados pelos clientes,

ótimos preparadores para o vestibular. O Curso Unificado, atualmente, encontra-se numa situação melhor que a do curso estudado. Esse concorrente colaborou para a queda do Mauá na época de crise através da contratação de diversos professores, inclusive sócios, oferecendo salários mais altos. O Universitário é, dentre os pré-vestibulares, o que investe mais em publicidade, além disso, oferece os preços mais baixos do mercado. Este curso superou sua crise com a abertura de sociedade a todos os professores, mas sua situação atual não agrada aos sócios. O Mottola é um curso por disciplina, fundado por um antigo professor do Mauá, é considerado um bom curso e tem os preços mais elevados, oferece ainda a possibilidade de o aluno cursar apenas as matérias que deseja. Por fim, o curso mais novo nesse mercado é o Fleming, fundado em 2004, voltado à preparação para o vestibular de Medicina. Esse concorrente pratica um preço que chega a ser três vezes mais alto que o do Mauá. Em poucos anos de existência, ganhou uma grande visibilidade, especialmente entre as classes A e B. O Fleming também contratou professores do Mauá oferecendo salários mais altos.

Os Cursos Unificado e Universitário possuem também colégios de ensino fundamental e médio, que são, respectivamente, o Leonardo da Vinci e o João Paulo II. . Com isso, existe uma grande dificuldade de fazer a divulgação dos seus cursos pré-vestibulares nas escolas particulares de Porto Alegre, já que estas são concorrentes diretas de seus colégios. Nesse sentido, o Mauá apresenta vantagem sobre estes cursos, pois como não é dono de nenhuma instituição de ensino fundamental e médio, não é concorrente direto das escolas de Porto Alegre, podendo inclusive ter a oportunidade de fazer parcerias com elas.

### **8.1.3 Análise de Clientes**

O público-alvo do Curso Pré-Vestibular Mauá é composto por jovens recém formados no ensino médio ou cursando o seu último ano. Geralmente pertencem às classes A e B e suas idades variam entre 17 e 25 anos.

Os clientes possuem um grande poder de negociação de preço, pois como o mercado está em retração e os cursos “brigam” por alunos, eles podem fazer uma pesquisa de valores e utilizá-la como meio para baixar o preço de tabela. Quanto mais próximo do início das aulas, mais baixo pode tornar-se o valor do curso.

## 8.2 ANÁLISE SWOT

### 8.2.1 Oportunidades

A partir do que se foi observado e dos questionamentos feitos, tomou-se conhecimento das seguintes oportunidades convenientes a organização:

- **Intensificação de visitas a escolas** – a maioria dos clientes do Curso Pré-Vestibular Mauá provém de escolas de Porto Alegre. Dentro destas escolas é possível realizar palestras e aulas demonstrativas para despertar o interesse dos adolescentes em freqüentar o Curso Mauá. Para isso, basta manter um bom relacionamento com pessoas-chave de cada escola.
- **Preço mais competitivo** – existe a possibilidade de atrair alunos praticando um preço mais baixo que o dos concorrentes diretos. Além disso, os cursos por disciplina e os que preparam para medicina costumam ter um preço bem mais elevado do que o do Mauá e não possuem alta qualidade.
- **Inovações, diversificações e atividades extras** – o investimento em novas atividades como aulas diferenciadas e projetos culturais, que não são o padrão do mercado, acaba diferenciando o Mauá dos outros cursos que são seus substitutos perfeitos.
- **Utilização da internet** – a internet pode ser útil para melhorar a forma de relacionamento com o cliente. Através dela pode-se criar um contato permanente com o aluno, identificar suas necessidades e fornecer conhecimento além do transmitido em aula.

### 8.2.2 Ameaças

As ameaças são um desafio imposto pela tendência do meio envolto à empresa e que pode resultar negativamente se não houver uma reação a elas. Nesse sentido, as ameaças que afetam diretamente o Curso Mauá são:

- **Mercado de cursos pré-vestibulares em retração** – isso ocorre pela facilidade de ingressar nas faculdades particulares, já que o vestibular não exige muito conhecimento e dedicação dos alunos.
- **Muitos concorrentes** – são muitos os cursos pré-vestibulares que participam desse mercado em Porto Alegre, os principais são: Mauá, Unificado, Universitário, Anglo, Objetivo, Monteiro Lobato, Mottola, Fleming, Meta, Afrânio, Decisão, Certo, entre outros.
- **Facilidade de entrada de novos concorrentes** - não existem grandes barreiras para entrada neste mercado, já que o investimento inicial é baixo, necessitando apenas de uma sala de aula, bons professores e material didático.
- **Proliferação de universidades** – nos últimos anos o número de escolas de ensino superior aumentou, assim como a facilidade de ingresso, através de um vestibular simplificado, de financiamentos mais acessíveis e de bolsas de estudos.
- **Preço da concorrência** – a disputa por clientes faz com que os concorrentes baixem seus preços a níveis que inviabilizam a lucratividade.
- **Ensino à distância** – existem diversos cursos de graduação que podem ser feitos via internet e não necessitam de vestibular, assim como também existem cursos pré-vestibulares à distância.

### 8.2.3 Pontos fortes

Os pontos fortes são os fatores que apresentam vantagem competitiva do Mauá em relação aos concorrentes ou ao exercício de uma atividade. São eles:

- **Qualificação profissional** – a maioria dos professores do Mauá já leciona em cursos pré-vestibulares há mais de vinte anos, todos eles procuram se manter atualizados em relação aos vestibulares, principalmente quanto aos vestibulares realizados no Rio Grande do Sul.
- **Dinamismo na sala de aula** – a didática num curso pré-vestibular é muito importante, por isso as aulas do Mauá são na sua maioria dinâmicas, interessantes e inovadoras.

Estas aulas são proporcionadas aos alunos através da contratação de professores que se enquadrem nesse perfil.

- **Material didático exclusivo** – o material utilizado pelo Mauá é exclusivo, pois é elaborado por seus próprios professores de acordo com a matéria a ser ensinada. Os livros são atualizados todos os anos, sendo incluídos sempre novos exercícios e assuntos.
- **Marca reconhecida** – milhares de alunos já freqüentaram o Mauá desde a sua fundação em 1959.
- **Boa localização** – o Curso está localizado na Avenida Salgado Filho, no Centro da cidade, ficando situado próximo aos finais de linha dos ônibus.
- **Proposta pedagógica** – sistema exclusivo de aulas numeradas. Cada matéria tem um número “x” de aulas que estão previstas no calendário de cada curso. Se o aluno perder alguma aula, tem a facilidade de identificar o conteúdo ensinado e retirar a fita cassete específica daquela aula.

#### 8.2.4 Pontos fracos

Os fatores negativos de uma empresa são seus pontos fracos, e que podem prejudicar o seu andamento se não forem neutralizados ou eliminados. Os observados na empresa em questão são:

- **Necessidade de maior organização** – os poucos funcionários não sabem dar informações a respeito de procedimentos do próprio curso e dos vestibulares, direcionando os alunos aos diretores. Isso faz com que os diretores se sobrecarreguem de tarefas desnecessárias.
- **Falta de recursos para destinar a ações de marketing** – depois da longa crise enfrentada, esse ano o Curso Mauá conseguiu reduzir a despesas e gerar lucro. Entretanto, parte do lucro é destinada ao pagamento de dívidas passadas, restando pouco para investir em marketing.
- **Necessidade de um planejamento estratégico estabelecendo os objetivos da instituição** – o Mauá é dirigido pelos próprios professores, que têm pouco

conhecimento de administração e planejamento. Portanto, um plano de marketing seria muito útil aos diretores, reduzindo assim a sua insegurança em relação ao futuro do Curso.

- **Atraso na entrega de material didático** – muitas vezes por demora no pagamento ou mesmo descaso da gráfica ocorre o atraso na entrega dos livros didáticos aos alunos, o que acaba prejudicando o andamento das aulas e, por consequência, a imagem do curso.
- **Excesso de trocas de períodos pelos professores, tornando o horário das aulas irregular** – os professores quando adoecem ou marcam algum compromisso no horário de aula fazem trocas de períodos com outro professor disponível. O problema está na troca feita em cima da hora, ficando os alunos desavisados quanto à matéria que terão no dia.

### 8.2.5 Matriz SWOT

Após ser realizada a análise do ambiente externo e interno do Curso Mauá e identificados seus principais tópicos, efetuou-se o cruzamento dos mesmos pela matriz SWOT, resultando em implicações que devem ser consideradas na formulação das estratégias de marketing de acordo com os objetivos de marketing traçados.

Deste modo, o resultado do cruzamento pode ser visualizado através da matriz SWOT no quadro a seguir:

<b>Fatores Internos</b>          <b>Fatores Externos</b>	<b>Pontos Fortes (S)</b>	<b>Pontos Fracos (W)</b>
	Qualificação profissional; Dinamismo na sala de aula; Material didático exclusivo; Marca reconhecida; Boa localização; Proposta pedagógica.	Necessidade de maior organização; Falta de recursos para as ações de marketing; Necessidade de um planejamento estratégico; Atraso na entrega de material didático; Excesso de trocas de períodos pelos professores.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Implicações (SO)</b>	<b>Implicações (WO)</b>
Intensificação de visitas a escolas; Preço mais competitivo; Inovações, diversificações e atividades extras; Utilização da internet como forma de relacionamento com o cliente.	Manter e investir na qualidade de ensino; Utilizar a internet como meio de comunicação; Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material.	Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno; Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo.
<b>Ameaças (T)</b>	<b>Implicações (ST)</b>	<b>Implicações (WT)</b>
Mercado de cursos pré-vestibulares em retração; Muitos concorrentes; Facilidade de investida de novos concorrentes; Proliferação de universidades; Preço da concorrência; Ensino à distância.	Investir em inovações; Ressaltar a marca na divulgação do produto; Marcar o preço pouco abaixo dos principais concorrentes.	Perda de alunos para os cursos concorrentes; Má impressão da marca; Fechamento do curso.

**Quadro 2 – Matriz SWOT do Curso Pré-Vestibular Mauá**

### 8.3 PROPOSTAS

Realizado o estudo sobre a situação do Curso Mauá e o ambiente externo a ele, foi possível a formulação de algumas propostas buscando seu desenvolvimento. Todas as sugestões têm como objetivo principal um maior reconhecimento do mesmo no mercado de cursos pré-vestibulares, resultando na ampliação de seu mercado e elevação de lucro.

#### 8.3.1 Objetivos de Marketing

A análise SWOT realizada para o Curso Mauá permitiu que, com o conhecimento da situação, fossem elaborados objetivos de marketing condizentes à realidade da empresa para se alcançar o objetivo principal deste Plano de Marketing, que é obter um maior reconhecimento perante o mercado de pré-vestibulares. Assim, definiram-se para o plano os seguintes objetivos:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes;
- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

#### 8.3.2 Estratégias de Marketing

A partir da matriz SWOT e suas implicações são formuladas as estratégias de marketing para o Curso Mauá a fim de atingir seus objetivos. Estas estratégias posteriormente serão utilizadas para a elaboração dos planos de ação. São elas:

- Manter e investir na qualidade de ensino;
- Utilizar a internet como meio de comunicação;
- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material.
- Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo;

- Investir em inovações;
- Ressaltar a marca na divulgação do produto;
- Marcar o preço pouco abaixo dos principais concorrentes.

### 8.3.3 Plano de Ação

O Plano de Ação contempla as atividades necessárias para atingir os objetivos de marketing por meio da execução das estratégias estabelecidas, relacionando-os. Para cada uma das ações foram detalhados os procedimentos, os responsáveis, os prazos, os custos envolvidos, os objetivos e estratégias relacionadas.

#### A) Atividade: **Mala direta através de e-mail.**

Descrição: A partir de informações disponíveis sobre os clientes, que podem ser adquiridas no banco de dados do curso e coletadas com alunos interessados em colégios, enviar para os clientes e clientes potenciais informações sobre o curso, promoções, além de cartões de aniversário e de datas festivas.

Responsável: Luciano

Período de execução: julho de 2007

Custo estimado: zero

Objetivos de Marketing:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes.

Estratégias de Marketing:

- Utilizar a internet como meio de comunicação;
- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material;
- Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo.

#### B) Atividade: **Quinhentas camisetas personalizadas.**

Descrição: Comprar quinhentas camisetas e fazer serigrafia com destaque ao logotipo e ao telefone do Curso Pré-Vestibular Mauá. Distribuí-las aos professores, funcionários e

alunos para que sejam vestidas nos dias dos vestibulares, havendo assim circulação com as camisetas personalizadas nas universidades.

Responsável: César Riggo

Período de execução: julho de 2007 e jan de 2008

Custo estimado: R\$ 5.000,00 + R\$ 5.000,00

Objetivos de Marketing:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

Estratégias de Marketing:

- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo;
- Ressaltar a marca na divulgação do produto.

#### C) Atividade: **Anúncio na Rádio Atlântida.**

Descrição: Durante a programação da Rádio Atlântida serão feitas propagandas do Curso Mauá. Essas serão realizadas durante o vestibular e durante o período de matrículas. A agência de publicidade criará a propaganda, que deve ser criativa e ressaltar a marca Mauá, a localização e a qualidade comprovada pela aprovação.

Responsável: Lídia Chachamovich

Período de execução: julho e agosto de 2007, janeiro e fevereiro de 2008.

Custo estimado: R\$ 6.000,00 + R\$ 6.000,00

Objetivos de Marketing:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

Estratégias de Marketing:

- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo;
- Ressaltar a marca na divulgação do produto.

#### D) Atividade: **Distribuição de panfletos.**

Descrição: Fazer vinte mil panfletos, que deverão conter o logotipo e o telefone destacados, uma frase que chame atenção dos jovens e os serviços oferecidos. Estes deverão ser distribuídos durante os vestibulares e durante o período de matrículas nas saídas das escolas e nas imediações do curso.

Responsável: César Riggo

Período de execução: julho e agosto de 2007, janeiro a março de 2008.

Custo estimado: R\$ 2.000,00

Objetivos de Marketing:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

Estratégias de Marketing:

- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo;
- Ressaltar a marca na divulgação do produto.

E) Atividade: **Anúncios na Zero Hora.**

Descrição: Anunciar no jornal Zero Hora por cinco domingos seguidos na página de classificados específica para cursos e concursos. Esses anúncios deverão ter dimensões de 6,4 centímetros de largura por 14 centímetros de altura e atrair a atenção para o logotipo e telefone do Mauá.

Responsável: Lídia Chachamovich

Período de execução: julho de 2007 e março de 2008.

Custo estimado: R\$ 5.000,00 + R\$ 5.000,00

Objetivos de Marketing:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

Estratégias de Marketing:

- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo;
- Ressaltar a marca na divulgação do produto.

F) Atividade: **Visitação às escolas.**

Descrição: Agendar entre duas a quatro visitas mensais em escolas públicas e particulares. Durante as visitas promover palestras sobre o vestibular e aulas expositivas, que devem ser criativas e dinâmicas, despertando a curiosidade e a vontade dos alunos de frequentar o Curso Mauá. Deve-se também coletar nomes, telefones e e-mails de alunos

interessados no curso. Além disso, realizar sorteios de bolsas de estudos e de livros utilizados no curso, demonstrando a qualidade dos mesmos.

Responsável: Dideron Macedo

Período de execução: julho de 2007 a julho de 2008.

Custo estimado: R\$ 1.500,00

Objetivos de Marketing:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

Estratégias de Marketing:

- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo.

#### G) Atividade: **Calendário de entrega do material.**

Descrição: Elaborar juntamente com a gráfica um calendário de entrega de material didático. A gráfica deverá entregar os livros no curso com pelo menos dez dias de antecedência da distribuição aos alunos. Deverá ser feito um contrato que preveja a existência de multas por atraso.

Responsável: Dideron Macedo

Período de execução: julho de 2007 a julho de 2008.

Custo estimado: zero

Objetivos de Marketing:

- Satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes.

Estratégias de Marketing:

- Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno.

#### H) Atividade: **Treinamento de funcionários.**

Descrição: Treinar os funcionários a fim de que eles fiquem à disposição do aluno. O funcionário deverá atender prontamente à solicitação do aluno e se não for possível, deverá encaminhá-lo a quem possa efetivamente ajudar. No caso dos funcionários responsáveis pelas matrículas, estes devem ter um salário fixo acrescentado de uma comissão calculada sobre a primeira parcela do pagamento do curso.

Responsável: César Riggo

Período de execução: agosto de 2007

Custo estimado: zero

Objetivos de Marketing:

- Satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes.

Estratégias de Marketing:

- Manter e investir na qualidade de ensino;
- Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno.

I) Atividade: **Conscientização de professores sobre os horários.**

Descrição: Realizar reuniões periódicas mostrando aos professores a importância de haver um horário organizado, sem substituições e muitas trocas. Incentivar os professores a cumprir o horário através de um bônus no salário.

Responsável: Dideron Macedo

Período de execução: de agosto de 2007 a agosto de 2008

Custo estimado: R\$ 1.000,00 ao mês

Objetivos de Marketing:

- Satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes.

Estratégias de Marketing:

- Manter e investir na qualidade de ensino;
- Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno.

J) Atividade: **Fazer promoções de matrículas.**

Descrição: Realizar, durante o mês que antecede o início das aulas, promoções de matrículas para atrair os clientes. As promoções serão em relação ao número de alunos que forem se matricular juntamente, isto é, quanto mais matrículas, maior o desconto concedido.

Responsável: Lídia Chachamovich

Período de execução: agosto de 2007, janeiro a março de 2008 e maio de 2008

Custo estimado: zero

Objetivos de Marketing:

- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

Estratégias de Marketing:

- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo;
- Marcar o preço pouco abaixo dos principais concorrentes.

**L) Atividade: Criação de um *site* – Portal Mauá.**

Descrição: Contratar uma empresa que desenvolva um *site* para o Curso. O *site* se chamará Portal Mauá, que será utilizado para a comunicação entre alunos, professores e clientes potenciais. O Portal Mauá deverá ser desenvolvido de modo que permita uma troca dinâmica de informações. Com isso, os professores deixarão disponíveis no *site* os complementos de suas matérias em forma de textos complementares, exercícios, simulados de provas. Além disso, cada professor terá um e-mail próprio com a finalidade de responder às dúvidas dos alunos que surgem quando estes estão estudando em casa. Através desse Portal o aluno poderá participar de bate-papos com seus colegas e professores sobre determinado assunto previamente escolhido. O aluno poderá adquirir provas de vestibulares e também ficar informado a respeito do calendário do Curso, dos vestibulares e das promoções feitas pelo Mauá.

Responsável: Maurício

Período de execução: outubro de 2008

Custo estimado: R\$ 5.000,00

Objetivos de Marketing:

- Fortalecer a marca Mauá no setor de cursos pré-vestibulares;
- Satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes;
- Aumentar o número de alunos em 50% até agosto de 2008.

Estratégias de Marketing:

- Manter e investir na qualidade de ensino;
- Utilizar a internet como meio de comunicação;
- Divulgar o serviço enfatizando a qualidade, a marca, a localização e o material;
- Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno;
- Divulgar a empresa utilizando meios de baixo custo;
- Investir em inovações;
- Ressaltar a marca na divulgação do produto;
- Marcar o preço pouco abaixo dos principais concorrentes.

**M) Atividade: Projeto cultural e aulas musicadas.**

Descrição: Implantar o Projeto Cultural Mauá no qual se levarão escritores, políticos, artistas e professores universitários para dar palestras sobre determinado assunto, contribuindo para a aprendizagem e atualização dos alunos. Este projeto ocorrerá uma vez por mês.

Implantar a aula musicada por meio da qual se ensinará aos alunos uma história de um determinado livro através de uma forma fácil de memorizar e envolvente para o estudante. A aula musicada ocorrerá uma vez ao mês.

Responsável: César Riggo

Período de execução: setembro de 2007 a agosto de 2008

Custo estimado: R\$ 3.600,00 ao ano

Objetivos de Marketing:

- Satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes.

Estratégias de Marketing:

- Manter e investir na qualidade de ensino;
- Desenvolver cultura organizacional voltada ao aluno;
- Investir em inovações.

#### 8.4 CONTROLE

O acompanhamento deste Plano de Marketing, assim como avaliações e adaptações, serão realizados através de reuniões mensais entre os diretores, os responsáveis pelas ações do plano e, se desejável, com a criadora deste plano. Nestas reuniões, serão avaliadas as ações executadas, observando o cumprimento dos prazos e orçamentos.

A diretoria também deverá realizar um controle mensal para analisar os resultados obtidos até o momento. Os principais meios que deverão ser utilizados para o controle quantitativo dos resultados são: número de matrículas, média de preço das matrículas, lucratividade, satisfação do cliente. Outros métodos também podem ser empregados para controle do resultado como reconhecimento da marca, procura pelos clientes, satisfação dos clientes, desempenho dos funcionários, entre outros.

De acordo com os tipos controle citados, o Mauá poderá constatar a eficácia do plano de marketing proposto. É fundamental que este acompanhamento seja concretizado, pois eventualmente o plano necessitará de algumas adaptações para que não perca a eficiência no alcance dos objetivos.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de cursos pré-vestibulares é um mercado com muita concorrência, porém seu serviço tem um alto valor agregado o que faz com que se possa trabalhar com vendas em pequena escala para se obter uma situação financeira sustentável. No entanto, ainda há uma carência de alunos por parte do Curso Mauá, sendo preciso uma maior divulgação, estimulando a demanda por ele.

Este Plano de Marketing sugeriu ações para que se divulgue melhor o serviço oferecido pelo Curso, além de melhorar a sua organização, elevando assim sua demanda. Como consequência disso, espera-se que ocorra uma maior satisfação de seus clientes, e também uma consolidação de sua marca resultando na elevação de seus lucros, tendo o Mauá uma situação financeira estável para a sua expansão. Além disso, procurou incentivar o Curso a manter um planejamento de marketing constante a fim de antever possíveis situações do ambiente externo, tomando assim medidas preventivas, que minimizem os impactos e maximizem os ganhos.

Espera-se, adotando e implementado este plano, que o Curso Mauá tenha condições de obter um melhor desempenho no mercado que está inserido e, assim, auferir resultados satisfatórios, passando a atender um número cada vez maior de alunos, buscando concretizar sua missão.

A realização deste trabalho permitiu à autora compreender melhor os conceitos envolvidos na elaboração de um plano de marketing, contribuindo de forma fundamental para o seu crescimento profissional e pessoal. Enfim, o mais importante ainda se almeja: que este plano proposto não seja somente um documento escrito, mas sim, que possa se tornar um plano dinâmico e flexível e a ser implementado para auxiliar o Mauá no alcance seus objetivos.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AMBRÓSIO, V. *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. Nova York: Mc Graw-Hill, 1965.

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

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. *et al. Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

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

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell, 2002.

HAMERMESH, R. *Making strategy work*. New York: John Wiley & Sons, 1986.

HOOLEY, G. J. et al. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall-Makron, 2001.

JAIN, S. C. *Marketing planning and strategy*. 5. ed. Cincinnati: South Western College Publishing, 1997.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

LAMBIN, J. *Marketing Estratégico*. 4. ed. Portugal: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, A L. *Plano de Marketing: para micro e pequena empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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.; PERREAULT, W. D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

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

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBEIRO, S.C. *A visão de professores e alunos das IES hoje*. In: *Seminários vestibular hoje: coletânea de textos*. Brasília: MEC, 1987.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1971.

SIQUEIRA, A. C. B. *Segmentação de Mercados Industriais*. São Paulo: Atlas, 2000.

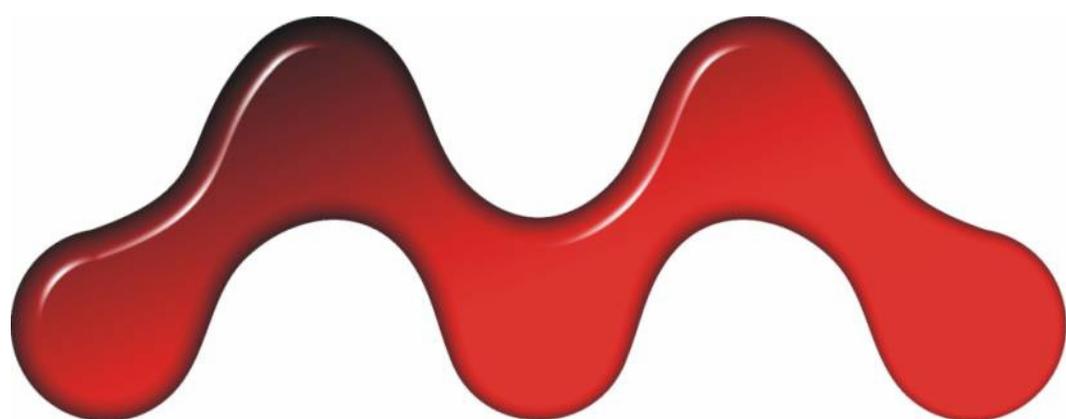
TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

WESTWOOD, J. O. *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

## ANEXO A – LOGOTIPO DO CURSO PRÉ-VESTIBULAR MAUÁ



**mauá**

P E N S O U , P A S S O U .

## ANEXO B – PLANO DE AÇÃO

	ATIVIDADE	IMPACTO	COMO	QUANDO	CONTROLE	RESPONSÁVEL
A	Mala direta/e-mail	- fortalecer a marca - satisfazer necessidade dos clientes	informações de clientes do banco de dados enviar informações sobre o curso, promoções, cartões de aniversário e datas festivas	jul/07	- feedback dado pelos alunos	Luciano
B	500 camisetas personalizadas	- fortalecer a marca - aumentar o número de alunos	distribuí-las aos professores, funcionários e alunos para que sejam vestidas nos dias dos vestibulares	jul/07 jan/08	- número de matrículas	César
C	Anúncio na Rádio Atlântida	- fortalecer a marca - aumentar o número de alunos	propagandas criativas durante a programação da rádio	jul-ago/07 e jan-fev/08	- número de matrículas	Lídia
D	Distribuição de panfletos	- fortalecer a marca - aumentar o número de alunos	distribuir durante o vestibular e no período de matrículas na saída das escolas	jul-ago/07 e jan-mar/08	- número de matrículas	César
E	Anúncios na Zero Hora	- fortalecer a marca - aumentar o número de alunos	anunciar na página de cursos e concursos durante 5 domingos seguidos	jul/07 e mar/08	- número de matrículas	Lídia
F	Visitação às escolas	- fortalecer a marca - aumentar o número de alunos	palestras sobre vestibular e aulas expositivas, coletar informações de alunos interessados e sorteios de bolsas de estudos e de livros	jul/07 a jul/08	- número de matrículas	Dideron
G	Calendário de entrega do material	- satisfazer necessidade dos clientes	elaborar juntamente com a gráfica um calendário de entrega do material, existência de multas por atraso	jul/07 a jul/08	- feedback dado pelos alunos	Dideron

<b>H</b>	Treinamento de funcionários	- satisfazer necessidade dos clientes	treinar funcionários para ficarem à disposição dos alunos, atendendo suas solicitações	ago/07	- feedback dado pelos alunos	César
<b>I</b>	Conscientização de professores sobre os horários	- satisfazer necessidade dos clientes	reuniões mostrando aos professores a importância de um horário organizado, sem muitas trocas; incentivo através de bônus no salário	ago/07 a ago/08	- feedback dado pelos alunos	Dideron
<b>J</b>	Fazer promoções de matrículas	- aumentar o número de alunos	promoção de matrículas: quanto mais matrículas, maior o desconto concedido	ago/07, jan-mar/08 e mai/08	- número de matrículas	Lídia
<b>L</b>	Criação de um <i>site</i> : Portal Mauá	- fortalecer a marca - aumentar o número de alunos - satisfazer necessidade dos clientes	desenvolver o site Portal Mauá, que servirá para a comunicação entre alunos e professores e para a divulgação do Curso Mauá	out/08	- número de matrículas - feedback dado pelos alunos	Maurício
<b>M</b>	Projeto cultural e aulas musicadas	- satisfazer necessidade dos clientes	personalidades darão palestras sobre diversos assuntos; aulas de literatura por meio da música	set/07 a ago/08	- feedback dado pelos alunos	César

## ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Dados gerais da empresa (razão social, CNPJ, endereço, telefone, missão, valores, serviços prestados).
2. Histórico da empresa.
3. Qual é a participação no mercado?
4. Como são planejados os objetivos relativos ao número de matrículas?
5. Como é realizado o monitoramento desses objetivos?
6. Quais são as características demográficas, geográficas dos consumidores do Mauá?
7. Qual é o poder aquisitivo dos consumidores no mercado alvo da empresa?
8. Quais são os atuais padrões de consumo dos consumidores? Eles estão contratando mais ou menos o serviço do Curso? Por quê?
9. Quem são os principais concorrentes?
10. Quais são os preços do Mauá e de seus concorrentes?
11. Que tipo de promoções executa o Mauá e os seus concorrentes? Há propaganda, de que tipo?
12. Quais são suas características em termos de tamanho, crescimento, lucratividade, estratégias e mercados alvos?
13. Quais são as principais forças e fraquezas dos concorrentes?
14. Espera-se uma mudança dos concorrentes no futuro? De que maneira? Quem serão os prováveis novos concorrentes?
15. Quais são as características básicas oferecidas pelos serviços do Mauá e pelos serviços dos concorrentes?
16. Como se pode intensificar o relacionamento com os consumidores?
17. Quais as necessidades básicas dos não-consumidores que os serviços do Mauá não satisfazem?
18. Quais são as características, benefícios ou vantagens dos serviços da concorrência que faz os não-consumidores do Mauá escolhê-los?
19. Até que ponto os eventos promocionais afetam a contratação dos serviços?
20. Que impacto as mudanças tecnológicas têm sobre os consumidores?
21. Quais as mudanças tecnológicas que afetarão o modo de conduzir as atividades de marketing da empresa?

22. Existe uma tecnologia atual que não esteja sendo utilizada em sua plena potencialidade para tornar as atividades de marketing mais eficientes?
23. A nova tecnologia tem o potencial de satisfazer necessidades do consumidor antes não satisfeitas?
24. Incidentes críticos (momentos de dificuldade, ações já implantadas,...).
25. Objetivos e aspirações.

JOSIANE BEATRIZ SCHERER 119050

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - DIURNO

## HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2007/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	FF	Reprovado	12
2006/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2006/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	C	A	Aprovado	4
2006/1	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	U	A	Aprovado	4
2006/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	A	B	Aprovado	2
2006/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	A	B	Aprovado	2
2006/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	A	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	A	B	Aprovado	4
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	A	A	Aprovado	4
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	A	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	A	Aprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	B	Aprovado	4
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	A	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4
2004/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	B	Aprovado	6
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	B	Aprovado	4
2004/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2004/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	A	Aprovado	4
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	A	Aprovado	4
2003/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2003/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	A	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	B	Aprovado	4
2003/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2003/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2003/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	A	Aprovado	4
2002/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	A	Aprovado	4
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	C	Aprovado	4
2002/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2002/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	B	Aprovado	4
2002/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	A	Aprovado	6
2002/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	N	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	A	Aprovado	4
2002/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	A	Aprovado	4
2002/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	E	A	Aprovado	4

**Josiane Beatriz Scherer**

Brasileira, solteira  
Rua Surupá, 200/301  
30/06/1981  
Porto Alegre/RS/Brasil

## **FORMAÇÃO**

---

- Superior:
  - UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Administração de Empresas – Ênfase em Marketing  
Curso iniciado em 2002, cursando atualmente o 10º semestre  
Previsão de Formatura em Agosto de 2007
  
- Médio:
  - Instituto de Educação General Flores da Cunha  
Porto Alegre – RS  
Cursado entre 1996 e 1998

## **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

---

- **CENTRO EDUCACIONAL FLORESTA S/A (Curso Pré-Vestibular Mauá)**

Período: De março de 2005 - Atual

Cargo: Assistente Financeira

Atividades: supervisão das atividades de contas a pagar e receber, fluxo de caixa, atendimento e negociação com clientes, cálculo de juros incidentes sobre títulos vencidos, controle da inadimplência, elaboração de relatórios da situação financeira da empresa, contato com fornecedores.

## **CONHECIMENTOS COMPLEMENTARES**

---

- Línguas Estrangeiras:
  - Inglês básico

- Espanhol intermediário
- Francês básico
  
- Informática:
  - Windows, Word, Excel, Power Point e Internet