GUSTAVO TRAESEL COELHO

PLANO DE COMUNICAÇÃO
ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL CRESCER

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. José Carlos Fioriolli.

Porto Alegre

2006

GUSTAVO TRAESEL COELHO

PLANO DE COMUNICAÇÃO
ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL CRESCER

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 2006.

BANCA EXAMINADORA:

_____
Orientador: Prof. José Carlos Fioriolli – UFRGS / EA

_____
Prof.(a) Examinador(a)

_____
Prof.(a) Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Às proprietárias Eneida e Mêmora, pela excelência, pela dedicação e pelo exemplo;

À Bruna, pela compreensão: tudo vai dar certo!

E, aos meus pais, sem os quais a vida é nada.

Vocês são os meus anjos da guarda: hoje e sempre.

“A visão precisa ser mercadológica, ainda que a missão seja educacional”.

Gustavo Coelho.

RESUMO

O trabalho em questão tem por finalidade apresentar um Plano de Comunicação para a Escola de Ensino Fundamental Crescer, com o objetivo de fortalecer e divulgar a imagem da mesma. Para tal, foi realizada uma análise sobre o ambiente / mercado em que ela opera, a fim de determinar oportunidades e ameaças significantes. Além disso, uma pesquisa interna foi desenvolvida para detectar os pontos fortes e fracos. Após cumprir tais etapas, criou-se a missão da organização, focando o seu diferencial. A seguir, foram sugeridos pontos interessantes a serem trabalhados de forma a disponibilizar os valores da instituição a todos os seus colaboradores e a divulgar as suas peculiaridades ao seu público-alvo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide organizacional invertida orientada para o consumidor.....21
Figura 2 - Elementos do processo de comunicação.....40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plataformas comuns de comunicação.....36
Quadro 2 - Análise *SWOT*.....46
Quadro 3 - Análise da concorrência.....51
Quadro 4 - Classificação das classes por renda.....53
Quadro 5 - Disponibilidade de recursos.....60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de alunos nas escolas particulares no RS.....48
Tabela 2 - Variação Anual do Número de Alunos nas escolas particulares 1996-2003 - RS 48
Tabela 3 - Número de estabelecimentos de ensino privado no RS.....48
Tabela 4 - Número de professores nas escolas particulares no RS.....49
Tabela 5 - Dados de todo país (Brasil).....49

LISTA DE ABREVIATURAS

CIM - Comunicação Integrada de Marketing

MEC - Ministério da Educação do Brasil

POA - Porto Alegre

RP - Relações Públicas

RS - Rio Grande do Sul

SEC - Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 JUSTIFICATIVA 13
1.2 DEFINIÇÃO DA EMPRESA 13
1.2.1 Missão da Empresa 15
1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA 16
1.4 OBJETIVOS 17
1.4.1 Objetivo Geral 17
1.4.2 Objetivos Específicos 17

2 REVISÃO TEÓRICA 18
2.1 O QUE É *MARKETING*? 18
2.1.1 *Marketing* de Serviços 20
2.1.2 Conceitos Centrais de *Marketing* 20
2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DE *MARKETING* 21
2.2.1 Ambiente Externo ou Macroambiente 22
2.2.1.1 Ambiente competitivo 22
2.2.1.2 Ambiente econômico 22
2.2.1.3 Ambiente político 23
2.2.1.4 Ambiente tecnológico 23
2.2.1.5 Ambiente sócio-cultural 23
2.2.2 Ambiente do Consumidor 24
2.2.3 Ambiente Interno 25
2.2.3.1 Objetivos e desempenhos atuais 25
2.2.3.2 Disponibilidade de recursos 25
2.2.3.3 Cultura e Estrutura organizacional 26
2.3 ANÁLISE *SWOT*: FORÇAS (*STRENGTHS*), FRAQUEZAS (*WEAKNESS*), OPORTUNIDADES (*OPPORTUNITIES*) E AMEAÇAS (*THREATS*) 26

2.3.1 Análise do Mercado.....27
2.3.1.1 Segmentação de mercado 28
2.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING 28
2.5 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS DE *MARKETING* 29
2.5.1 Sistema de Inteligência de *Marketing*.....30
2.5.2 Pesquisa de *Marketing*.....31
2.5.3 Controle de *Marketing*.....32
2.6 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....33
2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....33
2.8 ESTRUTURA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....35
2.8.1 Comunicação.....35
2.8.1.1 Composto de comunicação.....36
2.8.1.2 Processo de comunicação 39
2.8.2 Etapas do Plano de Comunicação.....41

3 METODOLOGIA 44

4 PESQUISA DE *MARKETING* 45
4.1 ANÁLISE *SWOT* 45
4.2 ANÁLISE DO MERCADO:.....47
4.2.1 Análise da Concorrência 51

5 PLANO DE COMUNICAÇÃO 52
5.1 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....52
5.2 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO 53
5.3 ELABORAÇÃO DA MENSAGEM.....53
5.4 OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....55
5.4.1 Estratégias e Ações de Marketing 55
5.5 ORÇAMENTO 60
5.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS 61

6 CONCLUSÕES 62

REFERÊNCIAS.....64

ANEXOS 66

1 INTRODUÇÃO

Em anos recentes, *marketing* tem atraído a atenção de reitores, presidentes e diretores de escolas, conselheiros educacionais, profissionais de recrutamento de estudantes, planejadores educacionais, diretores de relações públicas, corpo docente e outros educadores. Muitos estão interessados em saber como as idéias de *marketing* podem ser relevantes para os problemas que enfrentam – por exemplo, como atrair mais alunos, como aumentar a satisfação dos mesmos com a instituição, como planejar programas excelentes que reflitam a missão da instituição e assim por diante.

Apesar de, no Brasil, a palavra *marketing* ser empregada nas empresas nos meados dos anos 50, ela tardou a ser usada nas instituições educacionais por existirem posições controversas quanto a sua adequação à missão das escolas – apesar do fato de que os sofistas gregos já a utilizavam há cerca de 2.000 anos atrás (KOTLER, 1994).

Assim como nas empresas, o *marketing* educacional deverá analisar desde o mercado disponível e potencial, o momento econômico, as demandas futuras, o desenvolvimento de novos serviços, os tipos de clientes, os processos de compra, venda e pós-venda, a imagem da organização, a adequação aos padrões ambientais até a comunicação com o público consumidor (TREVISAN, 2002).

O Comitê de definições da *American Marketing Association* definiu *marketing*, dois anos após a publicação do livro Administração de *Marketing*, de Philip Kotler e Fox (1994), como "... o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ou usuário". Diante dessas definições é necessário que o "homem da organização" e o de *marketing* estejam conscientes desses aspectos e auto-analisem-se para decidir sobre os seus negócios e o que deles pretendem (TREVISAN, 2002).

É inegável que o *marketing* é imprescindível tanto para a sobrevivência da maioria das empresas, como também para as instituições que têm responsabilidades

pela educação. Assim como as empresas não funcionam sem seus clientes, as escolas não podem ficar sem alunos.

Além disso, o *marketing* contribui com a instituição na sua missão educacional ao desenvolver programas viáveis, que contenham uma política de preços coerentes e comunicações eficazes, resultando em um aumento de satisfação do seu público-alvo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que toda empresa necessita que sua marca seja conhecida em seu meio de atuação e, muitas vezes, até fora dele. Sendo assim, a questão da imagem da organização tem se destacado como um dos fatores cruciais e decisivos para se obter ou não uma vantagem competitiva no mercado.

A comunicação é o instrumento responsável pelo desencadeamento de todo o processo de compra e venda de um produto ou serviço de uma empresa. Logo, é imprescindível um Plano de Comunicação de qualidade para qualquer um que queira destacar-se no atual mercado: cada vez mais exigente e competitivo.

1.2 DEFINIÇÃO DA EMPRESA

As proprietárias já se conheciam há muito tempo e inclusive já haviam trabalhado juntas em outras escolas, pois ambas são professoras. Desde que se conheceram sempre tiveram uma vontade em comum: tornarem-se sócias. Anos se passaram e a idéia da tal sociedade não se concretizava. Até que um certo dia, uma delas ficou sabendo que ia ser avó.

Naquele momento, a família dela – provavelmente uma das mais exigentes – começou a procurar qual seria a Escola do primogênito. Praticamente todas as

Escolas Infantis da cidade foram visitadas e infelizmente nenhuma agradou plenamente a família.

Foi então que surgiu a oportunidade da tão sonhada sociedade: abrir a Escola para o neto dela! Assim sendo, tudo foi milimetricamente projetado, para que nada desse errado e que o serviço oferecido fosse simplesmente o melhor. Além disso, o objetivo sempre foi de que os alunos se sentissem como se estivessem em casa e que os pais fossem trabalhar com a consciência tranqüila. É por isso que o *slogan* criado é: “Aqui o seu filho é nosso”.

Dessa forma, em 1999 foi aberta a Escola Infantil Crescer, uma Escola de pequeno porte, no bairro Três Figueiras. Ela era destinada ao atendimento de crianças de dois a seis anos. O sucesso foi total, na medida em que a propaganda boca-a-boca disseminou-se rapidamente e, em questão de um ano e meio, a Escola estava com 75 alunos e, como não tinha mais espaço, já havia lista de espera.

Dois anos mais tarde, em 2001, constatou-se a necessidade de ampliar, não só o espaço físico, como a faixa etária de atendimento. Sendo assim, foi aberta a primeira filial, na mesma quadra da matriz, porém na Avenida Nilo Peçanha. Essa foi destinada ao atendimento de bebês – berçário – de zero a dois anos. Em menos de um ano todas as 75 vagas ofertadas foram preenchidas. A situação se repetiu exatamente da mesma forma: capacidade esgotada e lista de espera.

Então foi decidido que era necessário um local maior que pudesse abrigar as duas sedes mais as listas de espera. As sócias queriam centralizar a administração, pois senão teriam que abrir a terceira sede e segundo elas cuidar de crianças requer muito cuidado e não se pode simplesmente sair abrindo filiais “a la Casas Bahia...”. Não obstante, criou-se a necessidade de se incentivar uma união maior por parte dos funcionários e do corpo técnico da Escola.

Sendo assim, em 2003 foi adquirida a tal sede, na Vila Jardim, com cerca de dez terrenos e uma área total de 3000 m^2. A infra-estrutura é completa, contando com biblioteca, videoteca, laboratórios, cancha poliesportiva com filtro anti-raios ultra-violeta, viveiro, animais, horta, *playgrounds* e pátios divididos por faixa-etária, *solarium*, churrasqueira para confraternizações, casa das bonecas, pracinhas,

árvores frutíferas, aquário, palco para apresentações, dormitórios, refeitório, guaritas equipadas com câmeras e seguranças, assistência médica emergencial, etc.

No entanto, os bebês que tinham entrado para o berçário, lá no início da Escola, inclusive o primogênito, já estavam grandes e os pais decidiram que não tirariam os seus filhos da Escola de jeito nenhum. O que fazer?

Após longas reuniões e intermináveis noites em claro, foi decidido que a Escola Infantil Crescer se tornaria também uma Escola de Ensino Fundamental, de 1ª a 4ª série. Altos investimentos foram feitos para adequar-se não só aos exigentes padrões da SEC, mas, principalmente, aos rigorosos padrões das sócias. Sem sombras de dúvidas a sede atual é infinitamente melhor, além de ter capacidade para cerca de 400 alunos, contra 150 das duas sedes anteriores juntas.

Atualmente a Escola possui 45 funcionários, entre professores, auxiliares, psicóloga, fonoaudióloga, coordenadora pedagógica, nutricionista, seguranças, secretárias, etc. e 150 alunos, do berçário a 4ª série, de zero a dez anos. Funciona de segunda a sexta-feira, das 7 às 19h. Comemorações, festas, etc. geralmente são realizadas aos sábados.

Uma das proprietárias é responsável pela parte administrativa, enquanto a outra pela área pedagógica.

O mais importante diferencial competitivo, que não poderia deixar de ser mencionado aqui, sem dúvidas, é o altíssimo nível de *know-how* aliado à habilidade e dedicação no tratamento com o público adquirido pelas proprietárias ao longo dessa trajetória.

1.2.1 Missão da Empresa

“Educar os alunos de forma afetiva, personalizada e qualificada, desenvolvendo suas potencialidades como elemento de auto-realização e

preparação para a vida, dentro de uma rentabilidade que garanta a sustentabilidade do negócio”.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Nota-se uma forte tendência da empresa a focalizar quase que a totalidade dos seus esforços no seu produto: no caso a prestação de serviços educacionais. Isso é, com certeza, fundamental para que a altíssima qualidade dos seus serviços continue sendo o seu diferencial.

No entanto, nessa economia cada vez mais competitiva, onde o poder aquisitivo é cada vez menor - e daí a desenfreada busca pela redução dos custos que acompanha todas as organizações - visualizar a instituição como um negócio é fundamental.

Realmente é complicado mostrar aos professores que mesmo que a sua função primordial seja transmitir os valores da instituição na formação dos alunos, eles precisam também atentar para questões mercadológicas. A demanda por matrículas vem diminuindo periodicamente, por exemplo, e eles podem - e devem - influir na reversão desse quadro. Assim sendo, todos precisam engajar-se nessa causa que busca nada mais do que a sobrevivência no mercado.

A escola, desde sua criação, buscou sempre oferecer o melhor serviço possível: o que vem sendo alcançado com muito êxito, conforme pesquisa relatada nas páginas a seguir.

Dessa forma, é necessário que todo esse esforço seja visto e reconhecido por um número maior de pessoas. Assim, é urgente a criação de um plano de comunicação de qualidade, que consiga transparecer todos esses valores da instituição, reforce a sua imagem e aumente a sua visibilidade.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Criar um Plano de Comunicação para a Escola de Ensino Fundamental Crescer, para direcionar todos os seus esforços para uma estratégia comum: atrair alunos e satisfazê-los em toda a sua plenitude.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- Estabelecer objetivos para a Escola aumentar o seu número de alunos;
- Propor a implantação de novas ferramentas de comunicação.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nessa seção do trabalho, serão apresentadas definições do planejamento estratégico de *marketing* e do plano de comunicação, bem como as etapas a serem realizadas e outros conceitos de *marketing* pertinentes ao desenvolvimento da discussão.

2.1 O QUE É *MARKETING*?

"*Marketing* é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas" (KOTLER, 1999).

No dicionário, a definição de *marketing* é: "provisão de bens ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes". No entanto, sabemos que o conceito é um pouco mais amplo.

A maioria dos administradores fica surpresa ao aprender que a venda não é a parte mais importante do *marketing*. Peter Drucker, renomado teórico da administração, disse que o propósito de *marketing* é tornar a venda supérflua. Tem-se que conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e venda sozinho. Idealmente, *marketing* deve resultar em um consumidor que esteja disposto a comprar. Depois, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível.

Ao oferecer algo atraente, recebe-se em troca aquilo que é necessário. Na prática, no caso de instituições de ensino, oferece-se educação, recebe-se mensalidade. Na teoria, segundo Westwood (1996), o cliente recebe os benefícios que satisfazem suas exigências e a empresa recebe o pagamento pelos bens / serviços e aufere certo lucro. Para oferecer essas reações, deve-se oferecer algo que a pessoa perceba como tendo valor, de modo que ela, em troca, produza

voluntariamente a reação ou ação. Portanto, a *troca* emerge como o conceito central subjacente ao *marketing* (KOTLER, 1999).

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais.

Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados (KOTLER e FOX, 1994).

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (KOTLER, 1998).

A tarefa de *marketing* é manter o nível da demanda – sempre que ela for plena – face às mudanças de preferências dos consumidores e a concorrência crescente.

No caso de Escolas, um fator muito importante a ser considerado é a propaganda boca-a-boca. Os pais, “ex-pais”, alunos e/ou ex-alunos satisfeitos, tornam-se os melhores e mais leais divulgadores da instituição. Não obstante, sabe-se que a credibilidade que eles possuem ao indicar a escola a conhecidos é fundamental. É muito mais fácil para outras pessoas acreditarem em amigos que têm ou tiveram os seus filhos matriculados em determinada escola do que ler uma propaganda em determinado jornal, por exemplo, uma vez que o último possui uma alta tendência de apresentar informações viesadas.

Finalmente, segundo Kotler (1999), o objetivo central do *marketing* é o *gerenciamento da demanda* – as habilidades necessárias para controlar o nível, a oportunidade e a composição da demanda.

2.1.1 *Marketing* de Serviços

"Serviço é toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico" (KOTLER, 2000).

2.1.2 Conceitos Centrais de *Marketing*

- *Necessidade humana:* É uma situação de privação de alguma atividade básica. As pessoas necessitam de alimento, vestuário, abrigo, segurança, sentimento de posse, auto-estima e algumas outras coisas para sobreviver. Tais necessidades não são criadas por ninguém; elas existem na textura da biologia e da condição humana.

- *Desejos humanos:* São vontades por coisas específicas que suprem necessidades mais profundas. À medida que uma sociedade se torna mais complexa, os desejos de seus participantes aumentam. Aqui os especialistas de *marketing* podem criar desejos. A educação formal tem sido promovida como meio de alguém de obter bom emprego, desenvolver competências, ampliar interesses e tornar-se mais maduro.

- *Demandas:* São desejos por produtos ou serviços específicos que são apoiados por habilidade e disposição de comprá-los. Desejos tornam-se demanda quando apoiados por acesso ao poder de compra.

Instituições que centram em seus programas e falham no entendimento das necessidades dos seus alunos sofrem de *miopia de marketing*. Ficam tão deslumbradas com seus programas que perdem a visão do que os seus alunos realmente necessitam. Isso é similar ao *conceito de produto*, que é quando as organizações focam sua atenção somente nos seus produtos, esquecendo do principal: se existe ou não o desejo ou a necessidade do seu mercado-alvo.

- *Mercado-alvo:* É o segmento do mercado que a instituição buscará satisfazer as necessidades. Nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades. Sabe-se que as organizações trabalham melhor quando definem cuidadosamente seu mercado-alvo e preparam um programa de *marketing* sob medida.

- *Marketing integrado:* É o ideal e é quando todos os departamentos da organização trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores. Todos os funcionários precisam ser treinados e motivados a trabalhar para o consumidor.

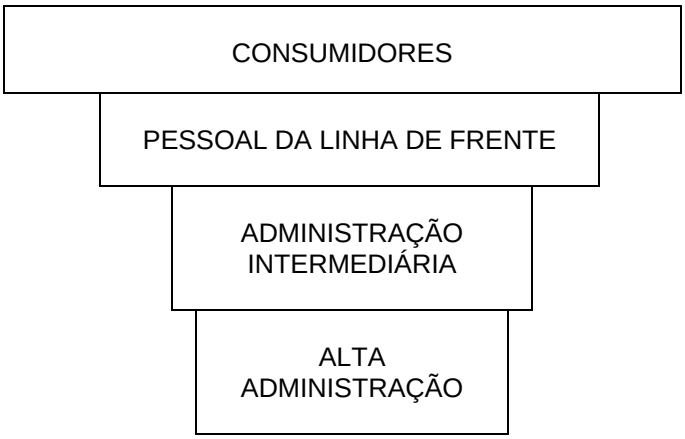


Figura 1 - Pirâmide organizacional invertida orientada para o consumidor
Fonte: Kotler, 2000.

- *Rentabilidade*: O propósito final do conceito de *marketing* é ajudar as organizações a atingir suas metas. No caso da maioria das empresas privadas, como a analisada, a principal meta é o lucro.

2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DE *MARKETING*

Segundo Ferrel *et al*. (2000), para que a análise ambiental seja completa, esta deve fornecer ao administrador, informações sobre a situação atual e futura da

empresa em seus três ambientes: o ambiente externo, o ambiente do consumidor e o ambiente interno da organização.

2.2.1 Ambiente Externo ou Macroambiente

Para Kotler (2000), inclui a análise dos seguintes ambientes: competitivo, econômico, político, tecnológico e sociocultural.

2.2.1.1 Ambiente competitivo

No ambiente competitivo se buscará identificar vantagens estratégicas frente aos concorrentes, já que, segundo Kotler e Armstrong (1998), para ter sucesso a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes. Para isto, o posicionamento dos concorrentes e a maneira pela qual eles estão buscando atender tais necessidades precisam ser analisados.

2.2.1.2 Ambiente econômico

As condições atuais e mudanças previstas em uma economia são um fator não controlável pela organização e podem ter forte impacto na estratégia de *marketing* da empresa. Assim, um estudo profundo dos fatores econômicos exige a mensuração e previsão das condições econômicas gerais do país, região, estado e município onde está instalada a empresa (FERREL *et al*., 2000), uma vez que estes fatores afetam o poder de compra e os hábitos de gasto do consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.2.1.3 Ambiente político

Aqui são estudados as leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam a organização e os indivíduos em uma sociedade (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). Leis surgem e interferem no negócio de vários setores de atividades, regulam as localizações das empresas, a propaganda, controlam os preços, protegem os consumidores, e assim por diante (COBRA, 1990).

2.2.1.4 Ambiente tecnológico

"É a tecnologia, em última análise, que configura não apenas a infra-estrutura material da sociedade, mas também os padrões conceituais humanos" (KOTLER, 2004).

Novos desenvolvimentos em tecnologia geram mercados e oportunidades às organizações, segundo Kotler e Armstrong (1998). Também influenciam os desejos e a forma de os consumidores viverem o seu dia-a-dia (FERREL *et al*., 2000). Por tal motivo requer do administrador um cuidado no acompanhamento deste fator, não permitindo às organizações esquecer que tais necessidades sejam percebidas e atendidas.

2.2.1.5 Ambiente sócio-cultural

Esse item diz respeito às mudanças em atitudes, crenças, normas, costumes e estilo de vida das pessoas, em decorrência das influências sociais e culturais. Estas forças afetam a vida das pessoas e determinam o que, como, onde e quando

elas estarão consumindo os produtos; justificativa para se monitorar as mudanças e tendências deste ambiente (FERREL *et al*., 2000).

Destaca-se, ainda, o acompanhamento que se deve ter em outras duas tendências importantes: as nos fatores demográficos, tais quais crescimento da população, diversidade étnica ou envelhecimento; e os valores dos consumidores, tais quais família, crianças, aumento da preocupação com o meio-ambiente e assim por diante. O acompanhamento se faz necessário pelo administrador de *marketing*, visto que destas tendências podem surgir ameaças ou oportunidades para a empresa.

2.2.2 Ambiente do Consumidor

"Se você não estiver pensando no cliente, você não está pensando" (KOTLER, 1999).

Kotler e Armstrong (2000) colocam a análise do ambiente do consumidor como integrante do microambiente, juntamente com a análise da empresa, fornecedores, intermediários de *marketing*, concorrentes e públicos. Neste trabalho, conforme já foi dito, será adotada a abordagem proposta por Ferrel et al. (2000), que analisa o ambiente do consumidor como ambiente intermediário ao ambiente externo e interno.

Examinando este ambiente, o administrador pode avaliar a situação atual e futura dos mercados-alvo da empresa, bem como informações que identifiquem seus consumidores atuais e potenciais, suas necessidades, o atendimento destas nos produtos / serviços da empresa e da concorrência e as possíveis mudanças nestas necessidades (FERREL *et al*., 2000).

2.2.3 Ambiente Interno

O administrador de *marketing* trabalha em conjunto com outras áreas da empresa. O conjunto do trabalho resultante destas áreas causa um impacto nos planos e ações do setor de *marketing*. Assim, elas devem estar engajadas e integradas no objetivo de satisfazer o cliente (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Sendo assim, na etapa final da análise ambiental, deverá ser realizada uma avaliação crítica deste ambiente interno, levando-se em consideração a situação atual e futura da empresa em relação a seus objetivos, desempenho, recursos e características estruturais e culturais (FERREL *et al*., 2000).

2.2.3.1 Objetivos e desempenhos atuais

É necessário que se avalie se as metas e objetivos estão condizentes com o ambiente e a missão da organização. Outro fator importante é analisar o desempenho atual da estratégia de *marketing*. Esta avaliação poderá ser realizada através da análise da participação de mercado da empresa, sua rentabilidade e outros indicadores (FERREL *et al*., 2000).

2.2.3.2 Disponibilidade de recursos

É necessária a realização de uma revisão nos recursos atuais e previstos da empresa que poderão ser alocados para ações da área de *marketing*. Inclui a disponibilidade de recursos financeiros, humanos, de alianças estratégicas ou grupo de consumidores (FERREL *et al*., 2000).

2.2.3.3 Cultura e Estrutura organizacional

Para a criação do plano de comunicação, é necessário que se avalie a cultura interna e a estrutura da empresa. Fatores como esses afetam a estrutura de *marketing* e mostram o direcionamento da organização e os padrões de comportamento das pessoas que trabalham nela (FERREL *et al*., 2000).

2.3 ANÁLISE *SWOT*: FORÇAS (*STRENGTHS*), FRAQUEZAS (*WEAKNESS*), OPORTUNIDADES (*OPPORTUNITIES*) E AMEAÇAS (*THREATS*)

Segundo Ferrel *et al.* (2000), é um método simples e de custos reduzidos que orienta a organização no que ela pode (forças) ou não pode (fraquezas) fazer, além de identificar as condições macroambientais que a favorecem (oportunidades) ou a desfavorecem (ameaças).

As forças e fraquezas da organização são identificadas internamente. Estas são significativas quando orientam ou impedem a empresa de satisfazer as necessidades dos seus consumidores. As oportunidades e ameaças envolvem os fatores percebidos no macroambiente e sobre tais variáveis a organização não tem controle.

O recomendado é que se ajustem as forças internas às oportunidades externas e, conseqüentemente, adquira-se *vantagem competitiva*. Em contrapartida, é importante que se identifiquem maneiras para converter fraquezas em forças que possam ser usadas para tornar a organização ainda mais competitiva (FERREL *et al.*, 2000).

2.3.1 Análise do Mercado

Inclui três importantes tarefas:

- Mensuração e previsão do *mercado* (que é o conjunto de consumidores reais e potenciais de uma oferta de mercado): determinar o tamanho atual e futuro do mercado disponível para os serviços da instituição.

- Segmentação do mercado: determinar os principais grupos que compõem um mercado para escolher os principais grupos-alvo a atender.

- Análise do consumidor: determinar as características dos consumidores – especificamente, suas necessidades, percepções, preferências e comportamento – para adaptar a oferta a estas características.

Existem algumas classificações de mercado:

- *Mercado Potencial*: Conjunto de consumidores que professam algum nível de interesse em uma oferta definida de mercado.

- *Mercado Disponível*: Conjunto de consumidores que têm interesse, renda e acesso a uma oferta específica de mercado.

- *Mercado Disponível Qualificado*: Conjunto de consumidores que têm interesse, renda, acesso e qualificações a uma oferta específica de mercado.

- *Mercado Atendido*: É a parte do mercado disponível qualificado em relação ao qual a instituição promove esforços para atrair e atender.

- *Mercado Penetrado*: Conjunto de consumidores que estão realmente consumindo o produto ou serviço.

2.3.1.1 Segmentação de mercado

Temos três estilos:

- *Marketing de massa ou não-diferenciado*: Uma faculdade oferece um currículo dizendo para os alunos potenciais que é o melhor: ao tentar atrair a todas as pessoas aptas a usá-la, está praticando *marketing* de massa. Segundo Kotler (1999), este estilo não é o mais indicado atualmente, salvo exceções de grande corporações, como a Coca-Cola, por exemplo.

- *Marketing de produto diferenciado*: Nesse caso, a instituição espera que todos consumidores potenciais encontrarão algo adequado entre suas ofertas variadas. Segundo Kotler (1999), este estilo é mais indicado atualmente.

- *Marketing de alvo ou concentrado*: Esta é a abordagem mais sob medida para satisfazer um mercado. Após distinguir os diferentes segmentos do mercado, a instituição escolhe um ou mais desses segmentos e desenvolve ofertas de mercado específicas para atender as necessidades de tais grupos.

2.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING

É a seleção de um mercado-alvo, escolha de uma posição competitiva e desenvolvimento de um composto de *marketing* eficaz para atingir e servir o mercado escolhido.

Tal formulação obedece as seguintes decisões:

- Programas e mercados atuais da instituição: se deve mantê-los, melhorá-los ou eliminá-los.
- Novos programas e oportunidades de mercado.
- Análise dos concorrentes.

- Posicionamento da instituição em relação aos concorrentes.
- Seleção de mercados-alvo e planejamento do *composto de marketing* (que é a combinação particular de produto, preço, ponto - distribuição - e promoção que a instituição utiliza para atingir os seus objetivos no mercado-alvo). No trabalho em questão, estará sendo desenvolvido somente o Plano de comunicação, que é a promoção.

2.5 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS DE *MARKETING*

- *Inventário de problemas de marketing:* É uma lista de problemas identificados pela instituição. Ele deve incluir aquelas situações que podem sugerir dificuldades presentes ou futuras com os mercados e públicos da escola.

- *Determinação de situações de demanda*: Geralmente, uma instituição educacional tem alguma idéia do nível de demanda que procura. Ao comparar a situação da demanda real e da desejada, a instituição pode identificar áreas de problema.

- *Auditoria de marketing:* A pessoa ou equipe responsável pela auditoria reúne informações críticas para avaliar o desempenho de *marketing* da instituição. O auditor examina as informações existentes, como tendências em matrículas e desligamentos, resultados da campanha para levantamento de fundos e outros relatórios e, também, entrevista administradores, professores, funcionários, alunos e outros. Tal processo não é um plano de *marketing*, mas uma avaliação independente realizada por consultor competente, sobre os principais problemas e oportunidades enfrentados pela organização e o que pode ser feito em relação aos mesmos.

2.5.1 Sistema de Inteligência de *Marketing*

É o conjunto de fontes e procedimentos pelos quais administradores obtêm informações diárias sobre o desenvolvimento no ambiente externo.

Sabe-se que a maioria dos administradores reúne *inteligência de marketing* através de esforço próprio, lendo jornais e outras publicações e conversando com pessoas de dentro e de fora da organização. Tal abordagem pode trazer desenvolvimentos importantes, mas os administradores podem ficar sabendo muito tarde sobre outros acontecimentos, como a aprovação de uma legislação que afeta as atividades da escola, por exemplo.

Assim, existem alguns itens a serem observados:

- Convencer administradores, professores e funcionários a respeito da importância da inteligência de *marketing* e do fato de fazê-la circular entre as pessoas envolvidas.
- Encorajar pessoas externas com as quais se relaciona (advogados, contadores, fornecedores, pais, familiares, amigos, etc.) para comunicar-lhes qualquer informação útil.
- Contratar um funcionário ou delegar a algum já existente a atividade de reunir informações especializadas. Um cliente oculto, por exemplo, pode ir a outras escolas conhecê-las e buscar sugestões e / ou tendências.
- Organizar um departamento responsável especificamente em reunir e disseminar inteligência de *marketing*. Os funcionários examinariam as principais publicações e notícias relevantes e, após resumirem, disseminariam junto às partes interessadas.

2.5.2 Pesquisa de *Marketing*

“Muitas organizações ficam mirando-se no espelho quando deveriam estar olhando pela janela” (KOTLER, 1994).

Sabe-se que a eficácia do *marketing* é diretamente proporcional ao quanto ela satisfaz as necessidades e desejos de sua clientela. As instituições precisam se preocupar no mercado em que estão inseridas, através de pesquisas, por exemplo. Tais pesquisas poderão detectar expectativas e dificuldades atuais, comparar o número de alunos existente com o desejado e assim por diante.

Pesquisas de mercado são nada mais do que uma maneira de mensurar regularmente a satisfação do consumidor. As opções geralmente utilizadas são: altamente satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos e altamente insatisfeitos. Após, deve-se verificar quais são os principais fatores de satisfação ou insatisfação e, posteriormente, usar tal informação a fim de melhorar o desempenho da instituição no período seguinte.

A primeira etapa da pesquisa é definir quais são os seus objetivos. O objetivo global deve ser conhecer um mercado para determinar o programa mais atraente a oferecer ou para mensurar o efeito de um programa de comunicações. De qualquer modo, o problema que orienta a pesquisa dever ser claramente especificado. Caso a definição do problema for vaga, estiver errada ou confusa, os resultados podem ser inúteis.

Depois, inicia-se a *pesquisa exploratória*, onde os pesquisadores, freqüentemente, revisam os dados existentes, fazem *pesquisa observacional* e entrevistam indivíduos e grupos informalmente para ficarem a par da situação atual. O método é a análise de dados secundários, que são dados relevantes já existentes. Outra maneira complementar indicada é a *pesquisa observacional*. Essa é constituída de dados primários - dados originais coletados diretamente para o problema em estudo - através da observação, como visitas às escolas, por exemplo.

Além disso, existem as *entrevistas qualitativas*, que são aquelas entrevistas realizadas durante o processo exploratório de um projeto de pesquisa de *marketing*. Essa entrevista pode sugerir fatores que exercem um papel no problema de *marketing*. Após vem a *pesquisa formal* propriamente dita, onde são selecionadas a amostra, a forma das perguntas, etc.

Finalmente, após esse processo, inicia-se a *análise dos dados* e a *apresentação do relatório*.

A *teoria de expectativas-desempenho* afirma que a satisfação de um consumidor é uma função de suas expectativas em relação ao produto e do desempenho obtido com o mesmo. Se o produto / serviço atender às expectativas, o consumidor fica satisfeito; se excedê-las, fica altamente satisfeito; se não atendê-la, fica insatisfeito e assim por diante. Se uma instituição educacional falhar no desempenho em relação à expectativa do estudante, este (ou o seu responsável), poderá reexaminar sua atitude a respeito da mesma, podendo desligar-se, transferir-se ou dar referências desfavoráveis a conhecidos seus.

2.5.3 Controle de *Marketing*

O controle de marketing é um sistema preventivo, uma vez que, ao implementar-se um plano de *marketing*, muitas surpresas são possíveis. Esse controle inclui técnicas que irão determinar quando as metas do plano estão sendo atingidas e fazer ajustes sempre que for necessário.

Existem alguns tipos de controle, tais como: *controle do plano anual* que são as etapas realizadas durante o ano para monitorar e corrigir desvios de desempenho. Já o *controle de rentabilidade (controle de receitas / custos)* consiste dos esforços para determinar o lucro ou prejuízo real de diferentes programas, serviços, segmentos de mercado ou localizações. Finalmente, o *controle estratégico* consiste de uma avaliação sistemática do desempenho de *marketing* da instituição em relação a suas oportunidades de mercado.

2.6 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

“Aquilo que a sua companhia faz afeta seus concorrentes e, aquilo que seus concorrentes fazem afeta aquilo que sua companhia faz e fará” (WESTWOOD, 1996).

Segundo Kotler (2000), a chave para o *marketing* profissional é entender as necessidades reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente.

Oportunidade institucional de marketing é uma área atraente de ações relevantes de *marketing* em que uma instituição, provavelmente, desfruta alguma vantagem competitiva.

Freqüentemente, as instituições consideram mais fácil trabalhar a partir de suas forças do que sobre suas fraquezas. Ao mesmo tempo, uma competência distintiva pode não ser suficiente se os principais concorrentes possuírem essa mesma competência (KOTLER e FOX, 1994).

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A maioria das instituições educacionais reconhece o valor do planejamento formal apenas quando encontram sérios declínios nas matrículas e receitas ou constatam que seus programas de levantamento de fundos estão sendo mal administrados e em dificuldades. Quando os administradores percebem a magnitude da situação, começam a investigar maneiras de monitorar os problemas e a desenvolver planos para solucioná-los.

O planejamento estratégico envolve identificar a missão da instituição, avaliar seus recursos e examinar o ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades e estratégias. Segundo Kotler e Fox, o planejamento deve ser engajado em estratégico e tático. O primeiro responde à pergunta: “Como esta instituição pode

operar melhor, definidos suas metas e recursos e as oportunidades mutantes?” Já o segundo, o tático, decorre do plano estratégico e orienta a execução da estratégia.

Existem algumas etapas a serem observadas:

- *Análise Ambiental*: O ambiente precisa ser analisado, pois se sabe que qualquer mudança no ambiente geralmente exige novas estratégias institucionais. Nessa fase é que se faz parte da análise de SWOT (vide página 46).

- *Análise de Recursos*: Aqui são identificadas as forças e fraquezas. Em particular, devem-se procurar as competências distintas, que são aqueles recursos e habilidades nos quais a instituição possui algum diferencial competitivo.

- *Formulação de Metas*: A alta administração e o conselho devem revisar e reavaliar a missão, as metas e os objetivos básicos. *Missão* é o propósito básico da instituição; o que ela está tentando realizar. Uma forma útil de se examinar a missão é responder as seguintes perguntas: Qual é o nosso negócio? Quem é o consumidor? Quais são nossos valores para o consumidor? Qual será nosso negócio no futuro? Qual deve ser nosso negócio? Salienta-se que a instituição deve basear a escolha do seu propósito levando em consideração suas *competências distintivas*, que é o seu diferencial.

Já as *metas* são as variáveis que a mesma enfatizará. Melhoria do corpo docente ou participação de mercado, por exemplo.

Os *objetivos*, por sua vez, são as metas em termos operacionais e mensuráveis. É quando uma meta se torna específica em termos de magnitude, tempo e quem é o responsável. A meta de “aumentar o número de matrículas” é transformada no objetivo de “aumentar o número de matrículas no próximo ano em 15%”. A instituição deverá avaliar um grande conjunto de objetivos potenciais em termos de consistência e prioridade antes de colocá-los em prática.

Instituições educacionais orientadas para o mercado, devem observar alguns itens, como:

- Apoio da alta administração;

- Projeto de organização deve ser eficaz;
- Deve haver um treinamento de *marketing* interno e práticas de contratação orientadas para o *marketing;*
- Os funcionários devem ser recompensados e orientados para o mercado. Os professores e auxiliares precisam ter plena consciência da importância do seu trabalho como algo destinado a atender e satisfazer a seus mercados e não podem restringir-se somente a função de dar aulas.

2.8 ESTRUTURA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

2.8.1 Comunicação

“A comunicação é a procura de todos os meios disponíveis de persuasão” (ARISTÓTELES).

Churcill (2000, p. 449) conceitua comunicação como “a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira”. Isto significa que a empresa pode utilizar qualquer ferramenta de comunicação para transmitir sua mensagem, mas o significado pretendido deve ser transmitido da forma mais clara possível.

Compreendido o conceito de comunicação e de *marketing*, cabe agora focalizar o processo de comunicação. Para isto, será definida inicialmente a composição do composto de comunicação, seguida pela demonstração sistêmica do seu processo, sendo finalizada pela definição de comunicação integrada de *marketing* e sua importância para a administração.

2.8.1.1 Composto de comunicação

No *marketing* atual, além do desenvolvimento de um bom produto ou serviço e de uma estratégia atraente de preços, é fundamental a empresa comunicar ao mercado suas formas de atuação. Para isso, é importante entender as características do composto de comunicação.

Segundo Kotler (2000, p. 570), “o *mix* de comunicação de *marketing* é composto de cinco formas essenciais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais, relações públicas ou publicidade e *marketing* direto”.

Abaixo, exemplificam-se as diversas ferramentas de comunicação em cada uma das modalidades ainda citadas por Kotler:

Propaganda	**Promoção de Vendas**	**Relações Públicas**	**Venda Pessoal**	***Marketing* Direto**
Anúncios impressos, de rádio e televisão.	Concursos, sorteios, loterias.	Relações com a comunidade	Apresentação de vendas	Lista de clientes (*mailing*)
Anúncios em embalagens	Distribuição de adesivos	Apresentações ao vivo na imprensa	Feiras e convenções	Catálogos
Anúncios em projeções cinematográficas	Financiamento a juros baixos	Seminários	Programas de incentivo	Correio de voz (*voice mail*)
Catálogos e folhetos	Brindes	Relatórios anuais	Distribuição de amostras	*Telemarketing*
Anuários	Exposições	Doações de caridade	Convenções de vendas	Compra eletrônica
Reprodução dos anúncios	Programas de fidelizações	Patrocínios		Compra por televisão
Cartazes luminosos	Cuponagem	Publicações		Fax
Anúncios em lojas	Descontos	*Lobbying*		*E-mail*
Displays de pontos-de-venda	Amostras Grátis	Mídias especiais		
Materiais audiovisuais	Feiras e convenções	Revistas da empresa		
Símbolos e logos	Entretenimento	Eventos		
Videoteipes	Promoções de trocas	Kits para a imprensa		
	Loterias			
	Demonstrações			

Quadro 1 - Plataformas comuns de comunicação

Fonte: Kotler, 2000, p. 571.

- *Propaganda:* É uma das ferramentas mais freqüentemente utilizada por qualquer tipo de organização para a divulgação de seu produto ou serviço junto ao público-alvo. “Propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Ao desenvolver uma propaganda, a empresa deve se preocupar na definição dos objetivos do anúncio, na alocação adequada de recursos necessários, na escolha cuidadosa da mensagem a ser utilizada e na escolha da mídia que melhor atinja o público-alvo. Deve ainda haver a avaliação do efeito da comunicação de um anúncio e do efeito deste sobre as vendas.

- *Promoção de Vendas:* Consiste na utilização de diversas ferramentas capazes de incentivar e estimular mais rapidamente e em maior volume a aquisição de produtos e serviços pelos diversos públicos da organização, podendo ser dirigida a clientes finais, intermediários, ou até mesmo, integrantes da força de vendas. As empresas utilizam esta ferramenta com a finalidade de atrair uma resposta mais forte e rápida do consumidor.

- *Relações Públicas:* Utiliza-se essa ferramenta quando o objetivo da empresa é promover, proteger ou fortalecer a sua imagem ou a imagem do seu produto ou serviço. Conforme Kotler (2000, p. 585), “a atividade de relações públicas pode afetar a conscientização do público gastando menos do que a propaganda e tendo, freqüentemente, mais credibilidade”.

- *Venda Pessoal:* Através dessa ferramenta, as empresas buscam estabelecer um canal direto de comunicação com os seus clientes. Para isso, necessitam de uma força de vendas altamente qualificada, devido ao alto custo que esta implica, a qual realizará desde a prospecção de clientes e negociação até o acompanhamento e manutenção dos mesmos, buscando estabelecer um relacionamento duradouro e proveitoso para ambas as partes.

- *Marketing Direto:* Segundo a *Direct Marketing Association*, *marketing* direto é um sistema interativo que usa um ou mais meios de propaganda para efetuar uma resposta mensurável e / ou transação em qualquer localização. O crescimento das vendas oriundas dos canais de *marketing* direto é resultado de muitos fatores, dentre eles está o baixo custo que a ferramenta implica, além da rápida e fácil distribuição

dos produtos a ela relacionado. O Banco de Dados - que consiste em um organizado conjunto de dados sobre os clientes atuais e potenciais - possibilita às empresas uma melhor orientação sobre seus processos de comunicação ao seu público-alvo.

Adicionalmente, é necessário ressaltar que o uso das ferramentas de comunicação acima não deve ser feito de forma aleatória e restrita a apenas uma ou algumas delas. O ideal é que a organização adote o conceito de *comunicação de marketing integrado*, assim definido pela *American Association of Advertising Agencies:*

> um conjunto de planejamento das comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicações – por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas – e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação por meio da integração de mensagens discretas integradas de maneira coesa (KOTLER, 1998, p. 548).

Pela combinação das diversas ferramentas de comunicação disponíveis, a organização terá condições de buscar os meios para atingir os resultados mais eficazes aos seus objetivos, da mesma forma que terá condições de melhor utilizar os recursos financeiros envolvidos, de maneira a evitar dispêndios em ações ineficazes.

Nessa comunicação integrada de *marketing*, o conceito não é apenas um aspecto específico da mensagem, mas também o fator integrador sobre o qual é construída a imagem da organização, produto, serviço ou marca. Segundo Kotler (2000), o conceito de CIM, além de ser o coordenador das atividades de comunicação, precisa também estar alinhado com os demais elementos do *mix de marketing.* As políticas de comunicação devem ser coerentes com as características dos produtos, preço e distribuição (praça). Salienta-se que a eficácia da comunicação é fundamental no que diz respeito ao estabelecimento de uma imagem positiva, baseada na identidade corporativa, que, por sua vez, é representada pelos seus produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos.

2.8.1.2 Processo de comunicação

Depois de compreendido o elemento que compõem o *mix de comunicação*, cabe demonstrar como se realiza o processo de comunicação.

A comunicação é de grande valor para o administrador, pois seu sucesso “depende diretamente de sua habilidade em comunicar, em se fazer entender, em motivar seus parceiros, em fazer com que sua empresa se relacione com êxito em seu ambiente” (SCHULER, 2001).

Esse valor é determinante, na medida em que a comunicação é a ferramenta básica para formular planos, implementá-los e buscar a avaliação dos resultados alcançados. É através da comunicação que a organização alcança o conhecimento, o sistematiza e disponibiliza aos seus usuários, tanto no âmbito interno quanto externo. Seja no fluxo de informações internas envolvendo colaboradores, ou externamente, na relação com parceiros e fornecedores, ou ainda captando no mercado informações sobre clientes e a concorrência. O uso adequado da comunicação permite à organização sintonizar seu ambiente de atuação, assim, sendo administrada em consonância com tais informações obtidas e analisadas.

É vital que as organizações, além de serem transparentes, precisam ser capazes de desenvolver a capacidade de levar a público suas orientações e ações, engajando-se em criar notícias que sejam de interesse público e passíveis de exploração a serviço dos objetivos das mesmas.

Conforme Kotler (2000), para promover uma comunicação eficiente, os profissionais de *marketing* devem compreender os principais elementos que constituem essa comunicação, conforme figura a seguir:

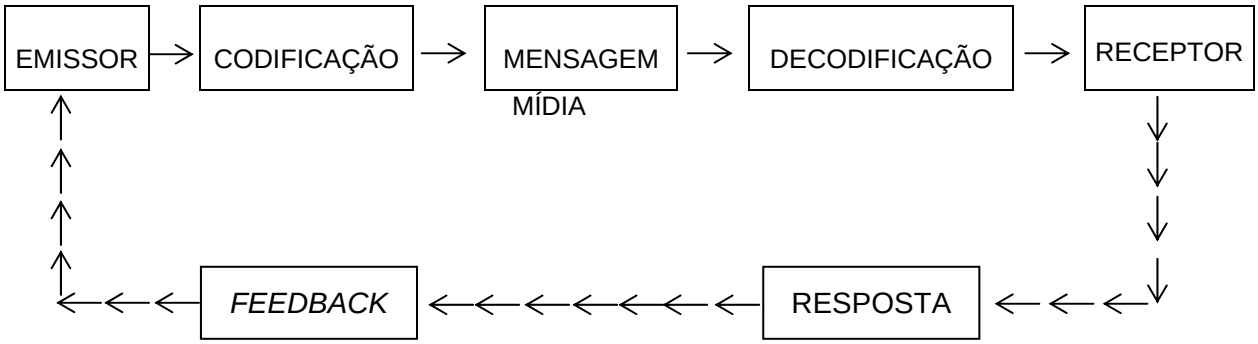


Figura 2 - Elementos do processo de comunicação
Fonte: Kotler e Fox, 1994, p. 319.

Além desses, considera-se o *ruído* como “as mensagens aleatórias que podem interferir na comunicação pretendida”.

Emissor: É a fonte da mensagem, aquele que tem a informação a transmitir;

Meio: É o canal físico que leva as informações ao receptor;

Codificação: Utilização de símbolos adequados, como palavras ou imagens;

Mensagem: É a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu trânsito entre o emissor e o receptor;

Decodificação: Interpretação do significado pelo receptor;

Receptor: É o público-alvo, quem vai receber a mensagem emitida;

Resposta: É o processo de reação do receptor à mensagem percebida;

Feedback: É o retorno fornecido pelo receptor ao emissor e é ele que reinicia todo o processo.

Kotler (2000) complementa que o emissor precisa saber qual público deseja atingir e que reações pretende gerar. Assim, a mensagem deve ser composta de maneira que seja totalmente compreendida pelos receptores ou público-alvo. Para

tal, é necessário que a mensagem emitida seja clara e eficaz. Além disso, precisa-se desenvolver canais de *feedback* que consigam monitorar as respostas obtidas.

Atualmente, somos bombardeados diariamente por milhares de propagandas. Por isso, deve-se, além de obter a atenção dos receptores, fazer com que eles retenham a mensagem emitida. Segundo Kotler (2000), o comunicador leva em consideração características do público que estejam relacionadas com persuasão e as utiliza para orientar o desenvolvimento da mensagem e a escolha dos meios de comunicação.

Um fator a ser relevado, é a consciência por parte da empresa de sua estratégia e do seu diferencial competitivo. Toda e qualquer ação de comunicação precisa ser muito bem planejada e levar tais aspectos em consideração. Isso aumenta a chance de sensibilizar os receptores – o que é fundamental.

2.8.2 Etapas do Plano de Comunicação

Uma vez colocada a importância da comunicação para as organizações, precisa-se desenvolver um projeto contendo as etapas necessárias à implementação do programa.

Segundo o método proposto por Kotler (1998), oito etapas devem ser seguidas:

- *Identificação do público-alvo*: Segundo Kotler (1998, p. 586), “público é qualquer grupo que tem interesse ou impacto real ou potencial sobre as condições da empresa atingir seus objetivos”. Busca estabelecer de forma clara os públicos aos quais se destina a mensagem a ser comunicada. Podem ser os clientes atuais ou potenciais, os usuários de um serviço, decisores ou influenciadores de compra. O conhecimento da audiência-alvo terá fortes influências nas decisões do comunicador sobre o que comunicar, como fazê-lo, onde, quando e com que freqüência veicular a mensagem.

- *Determinação dos objetivos da comunicação*: Procura identificar as respostas desejadas da audiência alcançada pela comunicação. Essas respostas poderão se constituir na utilização dos serviços da organização, na compra dos seus produtos, no reconhecimento da sua marca e na importância da sua atuação, assim como na disposição do público em divulgar essas impressões favoráveis junto às pessoas de suas relações. O profissional de *marketing* pode estar procurando uma resposta cognitiva, afetiva ou comportamental.

- *Desenvolvimento da mensagem*: Trata de desenvolver uma mensagem eficaz para atingir os públicos desejados, visando alcançar os objetivos propostos. O modelo AIDA propõe que a mensagem deve atrair a *a*tenção, manter o *i*nteresse, despertar o *d*esejo e conduzir à *a*ção. A formulação da mensagem deve resolver quatro problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizer corretamente (estrutura da mensagem), como dizer simbolicamente (formato da mensagem) e quem deve dizer (fonte da mensagem).

- *Seleção dos canais de comunicação*: Busca identificar os canais adequados aos objetivos e ao orçamento da organização. Podem ser utilizados canais de comunicação pessoal (direta, por telefone ou pelo correio) e impessoal (divulgação na mídia, eventos, etc.).

- *Estabelecimento do orçamento da promoção*: Trata-se de decidir o quanto será investido. Considerando as limitações de recursos da organização em questão, a ênfase será dada a ações de baixo custo. Nesse contexto, a metodologia de *objetivo e tarefa* mostra-se adequada, na medida em que propõe que para cada objetivo a ser alcançado sejam identificadas as atividades a serem desenvolvidas e os respectivos custos, sendo que a soma desses diversos custos individuais resultará no orçamento promocional total da organização.

- *Decisão do composto promocional*: Refere-se à composição da utilização das diversas ferramentas promocionais na busca dos melhores resultados ao menor custo possível. Cabe identificar o *mix de propaganda*, promoção, relações públicas, venda pessoal e marketing direto que seja mais satisfatório aos interesses de quem comunica.

- *Mensuração dos resultados da promoção*: Mensura-se o impacto atingido pela comunicação junto à audiência-alvo, visando identificar se há reconhecimento da mensagem, quantas vezes se tomou contato com ela e qual a sensação do público-alvo em relação à mensagem e à organização. Além disso, busca identificar suas mudanças de comportamentos após a promoção.

- *Administração do marketing integrado*: É a integração e coordenação das diversas ferramentas de comunicação, numa abordagem mais ampla e atualizada, de forma a obter maior impacto e, conseqüentemente, melhor resultado nas ações de comunicação da organização.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser classificado como *Proposição de Planos* que, segundo Roesch (1999), é um dos vários modelos de pesquisa científica existentes e se propõe a apresentação de proposta de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais já diagnosticado pelas organizações.

Dentre as unidades estudadas, aquelas de maior relevância no cumprimento do presente, foram o Planejamento Estratégico e seu conseqüente desdobre em um Plano de Comunicação.

4 PESQUISA DE *MARKETING*

Foi desenvolvida pela empresa de consultoria Efficace, no final do ano de 2004. O problema da mesma foi a verificação do grau de importância, carência e satisfação dos pais em relação aos serviços prestados pela escola. Os formulários foram entregues a todos pais via agenda das crianças e o tipo de pesquisa utilizado foi o descritivo.

O grau de respostas ficou em torno de 70%. Dos 30% não-respondentes, foi concluído que as principais razões foram:

a) a escola é muito boa e não há o que reclamar;

b) estão insatisfeitos com alguns fatores e preferiram não opinar;

c) faltou tempo para responder e entregar na data estipulada pela escola.

A tabulação dos dados foi feita com *software* estatístico e planilhas Excel.

4.1 ANÁLISE *SWOT*

A direção da escola, juntamente com a empresa que prestou a consultoria, identificou pontos fortes e fracos, na análise do ambiente interno e oportunidades e ameaças, na análise do ambiente externo.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Gerenciamento: Operações / Execuções, Estratégias de Operação; • Execução dos Serviços: Eficiência na operacionalização; • Estrutura de operação: *Layout* / Ambiente de trabalho, manutenções, equipamentos necessários. • Tecnologia de Processo: Inovação nos processos pedagógicos / psicológicos; • Recursos Humanos: Divisão dos trabalhos e tarefas, Saúde, Educação e Segurança no trabalho; • Processo e Controle das Operações: Qualidade e integração das operações; • Qualidade e personalização atendimento; • Higiene / Limpeza instalações.	• Gerenciamento: Políticas de operacionalização, controle e avaliação. • Execução dos Serviços: Comunicação; • Falta de um Planejamento Estratégico de Marketing e de ações de comunicação; • Localização: pouca visibilidade, vizinhança com baixo poder aquisitivo e considerado perigoso por alguns; • Oficinas oferecida; • Divulgação dos trabalhos; • Faturamento: A Escola opera praticamente no seu ponto de equilíbrio. Sendo assim, estima-se que um incremento no faturamento na ordem de 30% nos próximos dois anos aliviaria a situação e possibilitaria investimentos de comunicação e demais projetos, conforme necessidade. Além disso, poder-se-ia incrementar os pró-labores das proprietárias.
Oportunidades	**Ameaças**
• Declínio na qualidade ensino público; • Criação do novo bairro Jardim Europa: aumentará consideravelmente o público-alvo no médio / longo prazo.	• Situação econômica país: alto desemprego, baixo poder aquisitivo. • Grande número de concorrentes.

Quadro 2 - Análise *SWOT*

A análise geral da pesquisa revelou o seguinte:

O que é considerado fundamental para os pesquisados:

- 94% professores;
- 84% higiene e limpeza;
- 73% atendimento pedagógico;
- 54% localização.

Analisando o grau de importância, observou-se que 85% dos pesquisados acreditam que o serviço está de acordo com o desejado e adequado às necessidades de seus filhos. Em relação ao grau de satisfação, 92% dos pais estão satisfeitos. O *atendimento geral* foi o melhor avaliado e definido como excelente em itens como cortesia, presteza, receptividade e tratamento diferenciado.

Na parte das opiniões, há fortes indícios que a maior preocupação dos pais é melhorar a comunicação com a escola. Falta um relacionamento mais forte com os pais, principalmente professores com os pais.

O que foi proposto à Escola foi a formulação de um planejamento estratégico, um plano de comunicação e ações contendo:

- *Missão*

- Planos Operacionais: Estrutura organizacional, plano financeiro e orçamentário e ações direcionadas de marketing e vendas.

4.2 ANÁLISE DO MERCADO

- Mensuração e previsão do *mercado* (que é o conjunto de consumidores reais e potenciais de uma oferta de mercado): Os dados apresentados a seguir a respeito do número de estabelecimentos / alunos do RS foram fornecidos pela SEC. Já os dados relativos ao total de matrículas do Brasil vieram do MEC. Relativamente

a Porto Alegre, apesar de não haver tabelas específicas, verificou-se com a SEC que cerca de 30% dos alunos do RS, estudam na capital.

Tabela 1 - Número de alunos nas escolas particulares no RS

Nível	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ed. Infantil	29.749	27.383	27.275	27.420	33.562	41.036	44.417	44.987
Ens. Fundamental	178.416	170.563	162.285	155.215	149.103	144.703	140.628	136.664

Fonte: DINF / DEPLAN / SE elaboração do DIEESE subseção FETEE-SUL.

Analisando essa Tabela 1, nota-se que, enquanto o número de alunos no estado da educação infantil teve um crescimento de um pouco mais de 50% no período analisado, o ensino fundamental retraiu-se em cerca de 30%.

Tabela 2 - Variação Anual do Número de Alunos nas escolas particulares 1996-2003 - RS (%)

Nível	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ed. Infantil	xxx	-7,95	-0,39	0,53	22,40	22,27	8,24	1,28
Ens. Fundamental	xxx	-4,40	-4,85	-4,36	-3,94	-2,95	-2,82	-2,82

Fonte: DINF / DEPLAN / SE elaboração do DIEESE subseção FETEE-SUL.

Essa Tabela 2 confirma o concluído na tabela acima: enquanto cresce o percentual de alunos no estado na educação infantil, diminui o mesmo no ensino fundamental.

Tabela 3 - Número de estabelecimentos de ensino privado no RS

Nível	2002	2003	Variação
Ed. Infantil	1.202	1.213	0,92%
Ens. Fundamental	483	485	0,41%

Fonte: DINF / DEPLAN / SE elaboração do DIEESE subseção FETEE-SUL.

Já a Tabela 3, vem ao encontro da tendência analisada. O aumento do número de estabelecimentos privados para a educação infantil é mais do que o dobro do verificado para atender o ensino fundamental.

Tabela 4 - Número de professores nas escolas particulares no RS

Nível	2002	2003	Variação
Ed. Infantil	3.651	3.739	2,41%
Ens. Fundamental	10.288	10.156	-1,28%

Fonte: DINF / DEPLAN / SE elaboração do DIEESE subseção FETEE-SUL.

A Tabela 4 segue a mesma linha: como a demanda pela educação infantil vem crescendo mais nas escolas particulares do estado, necessitam-se mais professores. Já no ensino fundamental verifica-se exatamente o oposto.

Tabela 5 - Dados de todo país (Brasil)

Matrículas em 2005 e 2004, segundo etapas / modalidades da Educação Básica				
Etapas / Modalidades de Educação Básica	**2005**	**2004**	**Diferença: 2005-2004**	**Variação % em relação a 2004**
Educação Infantil	7.205.013	6.903.763	301.250	4,4%
Creche	1.414.343	1.348.237	66.106	4,9%
Pré-escola	5.790.670	5.555.526	235.144	4,2%
Ensino Fundamental	33.534.561	34.012.434	-477.873	-1,4%

Fonte: INEP / MEC –Censo Escolar.

A Tabela 5 mostra a mesma tendência verificada, porém, a respeito do número de matrículas: enquanto o número de matrículas na educação infantil cresce cerca de 4,5%, o mesmo índice cai para -1,4% no ensino fundamental.

- Segmentação do mercado:

O público-alvo de Escolas pode ser dividido em três categorias:

Classe A: Geralmente opta por Escolas particulares tradicionais, como Anchieta, Farroupilha, Rosário, Província de São Pedro, João XXIII, etc.

Classe B: Geralmente opta por Escolas particulares também, mas não necessariamente tão tradicionais e, preferencialmente, com mensalidades mais baixas: Pastor Dohms, Americano, Ipa, Mãe de Deus, Sevigné, Leonardo da Vinci, etc.

Classes C: Por fatores econômicos, geralmente opta por escolas públicas, tais como: Piratini, Instituto de Educação, etc.

- Análise do consumidor:

- Necessidades e Preferências:
  - Educar com afeto;
  - Fazer o papel da “casa”;
  - Inserção de limites;
  - Contratar professores com formação superior em pedagogia
  - Direção presente;
  - horário atendimento das 7 às 19h;
  - funcionar janeiro e fevereiro
  - não fazer feriadões;
  - área verde, salas ensolaradas, dependências agradáveis e limpas;
  - Alimentação balanceada;
  - Presteza portaria;
  - Brinquedos adequados à faixa etária;
  - Turmas pequenas;
  - Trabalho pedagógico com projetos;
  - Equipes apoio presente: psicóloga, fonoaudióloga, nutricionista;
  - Evitar troca professores;
  - Mensalidades baixas;

- Comportamento:
  - No primeiro momento costumam dar razão ao filho;
  - Sentem-se prejudicados quando contrariados;
  - Geralmente consideram seus filhos gênios e não aceitam críticas.

4.2.1 Análise da Concorrência

As principais escolas consideradas concorrentes de Porto Alegre, foram analisadas, através de visitas, técnicas de cliente-oculto, ligações e relatos de pessoas do meio. Os nomes dos estabelecimentos não estão identificados por razões éticas e pela falta de uma autorização formal dos mesmos.

Os resultados foram os seguintes:

Concorrente	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1 B.H.	Localização	Qualidade no atendimento, Instalações
2 F	Localização, tradição, instalações, *status*	Grande número de alunos, despersonalização
3 D.M.	Localização	Alunos não são separados por faixa etária, falta de um projeto pedagógico
4 A.P.	Localização, infra-estrutura, tradição	Insegurança dos pais em relação à utilização de praça pública como pátio, turmas com muitos alunos
5 G.C.	Localização	Descontentamento dos pais em relação à direção, turmas com grande número de alunos, professores com baixa qualificação
6 A.	Tradição, *status*, localização, infra- estrutura	Grande número de alunos, despersonalização

Quadro 3 - Análise da concorrência

5 PLANO DE COMUNICAÇÃO

Esse plano visa proporcionar à Escola alternativas de *marketing* que venham ao encontro de uma necessidade vital: aumentar o número de alunos atual, levando em consideração todas as análises feitas até agora.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O Público-alvo é constituído por pessoas físicas: homens e mulheres com filhos entre zero e dez anos, proveniente de classes A e B, ou seja, classes média e média -alta. São essas pessoas que geralmente têm condições de matricular seus filhos em escolas particulares.

Salienta-se que se necessita concentrar mais a comunicação em classes B, visto que essas pessoas são mais receptivas a atual localização. Além disso, o poder aquisitivo das pessoas das redondezas da atual localização da escola é menor que o da sede anterior, onde a maior parte do público provinha de classe A. Observou-se que muitas pessoas provenientes dessa classe não aprovam a atual localização por uma questão de *status.* Classes C e inferiores não estão sendo consideradas, pois pessoas oriundas dessas camadas consideram o valor da mensalidade alto, salvo raras exceções. Esses geralmente acabam optando por escolas públicas.

A seguir a classificação de classes por renda, de acordo com o IBGE:

Classe Social/Renda familiar	Habitantes (%)	Salário mínimo R$ 350,00
A1 (acima de 45 salários mínimos)	0,7	> R$ 15.750,00
A2 (de 26 a 45 sal. mínimos)	3,8	de R$ 9.100 a R$ 15.750
B1 (de 16 a 25 sal. mínimos)	6,3	de R$ 5.600 a R$ 8.750
B2 (de 11 a 15 sal. mínimos)	11,2	de R$ 3.850 a R$ 5.250
Total	**22**	

Quadro 4 - Classificação das classes por renda

Fonte: IBGE.

O Quadro 2 acima nos permite ver que 22% da população de Porto Alegre pertencem às classes A e B.

5.2 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

O presente plano de comunicação visa aumentar a visibilidade da Escola, fazendo com que um número maior de pessoas tomem conhecimento dela e conheçam-na, visto que, geralmente, as pessoas que visitam-na acabam matriculando seus filhos lá.

5.3 ELABORAÇÃO DA MENSAGEM

De acordo com as observações feitas, a pesquisa realizada, o conhecimento de concorrentes e conversas realizadas com as proprietárias, verificaram-se os diferenciais competitivos. Assim, a mensagem deverá fazer com que o público-alvo tome conhecimento desses diferenciais e pontos fortes e adquira interesse em conhecê-la.

Características a serem exploradas:

- Atendimento: Altamente *afetivo*, extremamente *personalizado, qualificado* e *flexível:* busca-se conhecer todas as individualidades dos alunos e responder às exigências dos pais, o que diferencia o atendimento do de escolas maiores, por exemplo;
- Infra-estrutura: Completa, ampla, agradável, etc.;
- Instalações: Limpeza, conforto, contato com a natureza, animais, etc.;
- Corpo docente: Responsáveis pelas turmas são professoras qualificadas, com curso superior, treinadas e com experiência;
- Direção: Sempre presente, acompanhando o dia-a-dia, alto nível de *know how*, experiência no ramo.

Salienta-se que o preço nunca deverá ser explorado, visto que o enfoque da empresa não está calcado na competição por preços, mas sim na diferenciação da qualidade dos serviços oferecidos.

É importante também considerar que existem dois tipos de receptores distintos: clientes da empresa (atuais e antigos) e clientes potenciais que ainda não conhecem seus serviços. Portanto, deve-se utilizar a *comunicação institucional*, que é aquela que ressalta as qualidades da empresa e a confiança que o cliente pode ter em seus serviços, construindo a imagem e reputação da empresa em longo prazo. Este tipo de mensagem serve tanto para informar clientes potenciais, quanto para relembrar antigos ou atuais clientes.

Em relação às estratégias de cobertura de mercado, indica-se o *marketing concentrado ou direcionado*, que é aquele que se esforça para atender apenas um ou alguns segmentos - no caso da escola classes A e B. Em realidade, o mercado potencial é todo aquele que tem condições e deseja pagar o valor da mensalidade estipulado pela escola. Não obstante, essa estratégia de cobertura de mercado é mais econômica, uma vez que é dirigida somente a alguns segmentos do mercado.

5.4 OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

- Aumentar o número de alunos em 30% nos próximos dois anos, realizando ações estratégicas de marketing que aumentem a visibilidade da instituição e reforcem a sua *imagem* (que é o conjunto específico de crenças que os consumidores têm a respeito da instituição) como uma prestadora de serviços altamente qualificados;
- Melhorar e aperfeiçoar o gerenciamento das informações de *marketing*;
- Desenvolver um *marketing* integrado;
- -Aumentar a receita em, no mínimo, 30% nos próximos dois anos.

5.4.1 Estratégias e Ações de Marketing

Objetivo 1: Aumentar o número de alunos em 30% nos próximos dois anos

Ações:

- Criar convênios de parcerias com diversos estabelecimentos que tenham um público similar ao da escola, tais como: cabeleireiros freqüentados por crianças (Corte Zero), lojas de roupa infanto-juvenil (Lilica & Tigor, Kid’s, Benetton, etc.), clubes (Sogipa, Juvenil, União, etc.), dentistas, pediatras, lojas de brinquedo (dibrinquedo, Brinca-Tudo, Del Turista, etc). Seria então acertado um acordo de reciprocidade, onde ambos os lados indicam os seus conveniados. Sugere-se a colocação de uma prateleira na entrada da Escola, onde ficariam os materiais de propaganda dos conveniados. Adicionalmente, uma pessoa precisaria manter contato com os conveniados e visitá-los regularmente, a fim de verificar se os *folders* da Escola estão sendo entregues e mostrados.

- Simplificar a visualização do trajeto para pais que estão tentando conhecer a escola, uma vez que, dependendo do caminho utilizado, essa chegada pode ser difícil. Sugerem-se a colocação de placas de esquina com setas indicativas (em esquinas-chave aonde ainda não existem), bem como faixas e *banners*. O objetivo dessa ação é facilitar a caminho de chegada para aqueles que desconhecem o local. Uma grande rede de supermercados da nossa cidade, o *Bourbon*, é conhecido por utilizar essa técnica. Isso realmente facilita a chegada ao estabelecimento em questão, independente do caminho que estiver sendo percorrido.

- Criar um sistema de descontos para pais que indicarem a escola, podendo reduzir e / ou isentar a taxa de matrícula, por exemplo. Tudo de acordo e proporcional à contribuição. Muitos cursos de língua estrangeira, como o *Yázigi*, dão 10% de desconto no semestre subseqüente à indicação de um amigo. Além disso, alguns adotam programas de fidelizações, onde pontos são acumulados ao indicar amigos e, posteriormente, revertidos em prêmios (semelhante a milhagens de companhias aéreas).

Os itens que seguem, são conhecidos como *comunicação impessoal*, que são aqueles que não envolvem contato direto pessoa a pessoa. Salienta-se que esse tipo de comunicação acaba encorajando e reforçando as comunicações pessoais (exemplificadas a seguir).

- Enviar malas-direta a moradores de bairros próximos à Escola (Chácara das Pedras, Boa Vista, Jardim Planalto, Itu Sabará, etc.), apresentando-a. Pode-se oferecer um desconto na matrícula para aqueles que tiverem o folder, por exemplo. Essas seriam enviadas periodicamente, para lembrar as pessoas da existência da instituição. Também se sugere a *mala direta de relacionamento*. Nesse caso, após a visita de clientes potenciais, seria preenchido uma ficha contendo a data de aniversário do possível aluno (a). Posteriormente a Escola mandaria um cartão de aniversário, visando criar um vínculo.

Já sugestões como a que se segue, são chamadas de *comunicação pessoal*, por envolver contato direto de representantes da instituição com consumidores potenciais. Esse tipo possui um maior poder persuasivo, pois tem maior credibilidade.

- Planejar eventos educacionais, tais como palestras sobre assuntos voltados aos pais de crianças de zero a dez anos, tais como: limites, retirada de bico, ciúmes de irmãos mais novos, importância dos esportes, nutrição adequada, importância do afeto na educação, etc. Os pais que já tiverem vínculo com a Escola poderiam trazer amigos de fora e essa já seria uma ótima maneira desses conhecerem. Sempre é interessante disponibilizar à escola para visitas de clientes potenciais. Muitas universidades americanas costumam realizar tais eventos para alunos que estejam concluindo o 2º grau, exatamente no momento em que estão decidindo qual faculdade escolherão.

Objetivo 2: Melhorar e aperfeiçoar o gerenciamento das informações de *marketing*

Ações:

- Estimular a periodicidade de pesquisas de satisfação para os pais, no intuito de identificar possíveis pontos a serem incrementados e / ou modificados, bem como sugestões adicionais. Ao consultar a satisfação dos atuais clientes e atender as exigências, potencializam as suas fidelizações, o que é essencial. É muito mais econômico para a empresa reter clientes do que buscar novos no mercado. Além disso, deve-se investigar a causa da saída de ex-clientes, visando à correção e a prevenção de ações errôneas no futuro.

Uma das maneiras de se realizar tal pesquisa, são as caixas de opiniões nos corredores. Outra opção são as pesquisas enviadas pelo correio, entregue pessoalmente ou via agenda aos alunos e / ou pais. Uma vez que as reclamações forem recebidas, a escola deve ter procedimentos para tratá-las com rapidez e eqüidade. É interessante que as principais categorias sejam identificadas, como por exemplo: qualidade de ensino, alimentação, instalações, etc.

Posteriormente, tais categorias deverão ser agrupadas conforme o seu grau de seriedade. A escola deverá adotar ações corretivas naquelas categorias que mostrarem alta freqüência, maior seriedade e possibilidade de solução.

Estima-se que 95% dos consumidores mantêm-se clientes quando as suas reclamações são resolvidas rapidamente (KOTLER, 1994).

- As ações de marketing devem ser padronizadas: sempre usar o mesmo logo, o mesmo formato, defender as mesmas peculiaridades da instituição. Deve-se ter uma pessoa ou uma agência que sempre dê um aval final, a fim de que tudo que for para a mídia ou para o público tenha o mesmo *layout*.

Objetivo 3: Desenvolver um *marketing* integrado

Ações:

É necessário que todos os funcionários saibam e compreendam a missão, objetivos e metas da instituição e estejam engajados e motivados a lutar por tais ideais. O *marketing* integrado busca exatamente tornar disponível a todas as partes envolvidas no processo a importância de cada tarefa para o cumprimento do objetivo final. Em realidade, aqui se busca conscientizar cada um de sua importância, do que a organização precisa de cada funcionário e, finalmente, como a organização deseja prestar os serviços aos seus consumidores.

Reuniões e encontros podem ser realizados.

O planejamento das ferramentas de comunicação deve ser feito de forma integrada (KOTLER, 1999). Dessa forma, o *marketing* torna-se mais eficaz e menos repetitivo.

Objetivo 4: Aumentar a receita em, no mínimo 30%, nos próximos dois anos

“O *marketing* tem como principal responsabilidade aumentar a receita de uma empresa” (KOTLER, 1999).

Ações:

- O salão de festas da escola poderia ser disponibilizado para locação nos finais-de-semana para festas infantis ou outros eventos. Tradicionais escolas, como o Rosário, alugam as suas salas há anos - de noite e nos finais-de-semana - para a realização de inúmeros cursos. Isso nada mais é do que aumentar o faturamento com receitas não-operacionais.

- Precisa-se contratar um(a) profissional da área de relações públicas para elaborar e enviar *releases* acerca de acontecimentos e eventos interessantes realizados na escola à mídia. Tais profissionais são fundamentais devido à sua *rede de relacionamentos* e trabalham no intuito de gerar publicidade para a escola em jornais, televisão, revistas, etc. O interessante é que tais reportagens são gratuitas e, para muitos, têm maior credibilidade, por não se tratar de propaganda paga. Por exemplo, em época de Copa do Mundo, os alunos poderiam confeccionar uma bandeira gigante com incentivos aos jogadores. Muitos dos estabelecimentos que estão constantemente na mídia possuem um bom R.P. A tradicional fábrica de doces, Torta de Sorvete, por exemplo, está geralmente divulgando suas receitas no caderno de culinária da Zero Hora. Ás vezes a reportagem chega a ocupar mais de meia página. Caso fosse pago, provavelmente o custo tornaría-se inviável.

- Sugere-se a criação de um *mailing* (*marketing* direto), que contenha todas aquelas pessoas que visitam a escola, mas não efetuam a matrícula (os que efetuam a matrícula já são incluídos automaticamente no Banco de Dados da empresa). Esses clientes potenciais poderiam receber uma carta personalizada de agradecimento à visita e, posteriormente, malas-direta ou *e-mails* atualizando-os a respeito das novidades da escola. Essa seria uma formar de manter um vínculo com tal público e fazer com que reconsiderem a sua posição. Outra opção é a *mala direta eletrônica* que, por ser enviada via Internet, é mais econômica. Salienta-se que tais opções não podem ser muito repetitivas, uma vez que, nesse caso, poderiam tornar-se mal vistas. Sugere-se, no máximo, uma mensagem mensal.

- Podem-se realizar parcerias com setores de recursos humanos de grandes lojas, como a *Lojas Renner* do Iguatemi (devido à proximidade da escola), por exemplo. Nesse convênio, os filhos das funcionárias obteriam desconto nas

mensalidades que, por sua vez, seriam descontadas dos salários das mesmas e repassado à escola (ou também poderia ser decidida alguma outra metodologia).

5.5 ORÇAMENTO

Como o foco da instituição é a qualidade da prestação dos serviços, a maior parte da receita é destinada a tudo que estiver relacionado ao bem-estar dos alunos. Sendo assim, a parcela disponível para o presente plano é restrita. Dessa forma, buscam-se soluções inteligentes, interessantes, coerentes e, acima de tudo, viáveis.

O método sugerido é o de disponibilidade de recursos. Conforme a sobra de caixa, investir-se-ia em propaganda. O percentual de cerca de 2% do montante faturado mensalmente deve ser suficiente.

Valores orçados com a agência de publicidade *Hot Brands* em 3 de maio de 2006:
Block-mídia (aquelas placas que são colocadas no meio de avenidas, que dividem as faixas entre os diferentes sentidos): de R$ 200 à R$ 300 mensais (essa sugestão é limitada, pois somente podem-se utilizar aqueles pontos já existentes, por determinação da prefeitura). Baixa probabilidade de conseguir, pois a tendência é de que os atuais anunciantes continuem anunciando.
Três placas de esquina Ativa R$ 180 mensais cada. Total R$ 540 mensais. Uma na esquina da rua São Leopoldo com a Av. Ipê, outra na esquina da Barão de Bagé com a São Leopoldo e outra na Barão de Bagé esquina com a rua Galiléia.
Folders R$ 1500 (1000 unid.). Semestral. R$ 250 mensais.
Bus-door 15 unid (mínimo) R$ 8.000 mensais + R$ 1.500 produção. Valor muito alto. Desaconselhado.
Banners e faixas R$ 80 unidade. 10 unidades trimestralmente. Total R$ 266 mensais.
Anúncio ZH Escola 3 colunas largura (8,3cm comprimento) R$ 2.514 (1 anúncio) Valor muito alto. Desaconselhado, pois resultados satisfatórios nesses veículos de comunicação geralmente são alcançados quando feitos por um período de tempo maior, o que se torna inviável economicamente.
Outdoor R$ 420 unid. + R$ 800 produção. Duração 15 dias. O ideal dessa modalidade seria ter um grande número, o que ficaria muito caro. Sendo assim, desaconselha-se.
Comercial RBS TV: Produção entre R$ 10.000 e R$ 20.000 Veiculação: R$ 3.300 (30 seg. manhã). Desaconselhado. Valor muito elevado.
Total investimento mensal aconselhado: R$ 1.056,00

Quadro 5 - Disponibilidade de recursos

5.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Deverá ser realizada através de um estudo comparativo com dados de faturamento mensais antigos e atuais. Outra maneira é perguntar ao cliente e registrar no ato da matrícula como ele tomou conhecimento da Escola. Isso denuncia qual tipo de comunicação está sendo mais efetiva e qual deve ser o foco de ações subseqüentes.

6 CONCLUSÕES

Primeiramente, a instituição deve estudar o ambiente em que opera, especialmente as oportunidades e ameaças. Após, precisa desenvolver um conjunto de objetivos descrevendo o que deseja realizar nesse ambiente. Posteriormente, uma estratégia deve ser elaborada, a fim de que os objetivos traçados sejam alcançados.

Depois de concluída essas etapas, deverá ter início o processo de desenvolvimento de uma estrutura organizacional apta a cumprir a estratégia. Sistemas de análise, planejamento e controle, precisam ser incorporados para assegurar e tornar eficaz a aplicação da estratégia.

A instituição precisa ser adaptativa, isto é, operar sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais. Outrossim, necessita mostrar facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados a suas oportunidades.

É imprescindível que a Direção consiga transparecer a todos os colaboradores que uma instituição educacional é, acima de tudo, um negócio. Quando o desejo de vencer vem apenas de cima e não é disseminado entre os demais, o sucesso do empreendimento empresarial fica comprometido.

Todos os envolvidos no processo, desde as auxiliares de limpeza até a coordenação, precisam ter muito claro em suas mentes que a escola precisa de um grande número de alunos para continuar operando e necessita satisfazer aqueles já existentes para retê-los.

Além disso, deve-se mostrar a importância da contribuição do trabalho de cada um para alcançar as metas e objetivos propostos e, finalmente, atingir a missão. Segundo a pesquisa realizada, por exemplo, o item higiene / limpeza foi considerado como fundamental pelos pesquisados. Será que as auxiliares de limpeza têm noção disso?

Essa noção é vital para a instituição. Mostrar que, mesmo que a missão da escola esteja embasada na plenitude da formação dos alunos, ela precisa ter alunos e atrair matrículas, antes de qualquer coisa. Implantar essa noção de *marketing* integrado, esse pensamento voltado para o *business*, essa orientação voltada para o mercado, é crucial para o sucesso da organização.

Após todo esse alinhamento, o Plano de Comunicação sugerido, como bem diz o nome, irá comunicar todas essas características e peculiaridades da Escola ao público-alvo. De nada serve a empresa possuir um diferencial competitivo significativo se seus clientes e público-alvo não tomarem conhecimento disso. Esse é o papel da comunicação: fortalecer e disseminar a marca da empresa.

No entanto, sabe-se que o ideal são propagandas contínuas e veiculadas em meios de comunicação de grande circulação – o que geralmente tem um custo muito elevado. O resultado de ações isoladas são muito pequenos. Por isso que não se julgou aconselhado o investimento em jornais como a Zero Hora, ou comerciais na RBS TV, por exemplo.

Em relação ao público-alvo, é fundamental um redirecionamento estratégico em direção à classe B. Sabe-se que muitas pessoas de classe A não querem ter seus filhos estudando na presente localização, conforme constatado.

Sendo assim, acredito que muitos dos conceitos aqui utilizados serão de grande valia para a instituição em questão e, com certeza, o sucesso será apenas uma conseqüência natural. Planejada e merecida, diga-se de passagem.

Como Gandhi disse: “o futuro dependerá daquilo que fazemos no presente”.

Mãos à obra!

REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

DRUCKER, Peter. **Management**: tasks, responsabilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.

FERREIRA, José Volmir Lisboa. **Desenvolvimento de um Plano de Comunicação** – GAPA/RS. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração. Porto Alegre: Ufrgs, 2002.

FERREL, O.C. *et al.* **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

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

_____. **Marketing para o Século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PIZZATO, Gabriela Hofmeister, **Plano de Comunicação Integrada de Marketing – Loja Bicho Preguiça Colchões.** Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração. Porto Alegre: Ufrgs, 2004.

SITES ELETRÔNICOS

<http://www.bomjesus.br/publicacoes/pdf/revista_PEC/marketing_em_instituicoes.pdf> Acesso em: 09 mar. 2006.

<http://www.certifica.org.br/recursos/news/video/%7bd1ca01ed_7105_4014-b588_4elab266a782%7d_padroes_competencias_de_23082004.pdf> Acesso em: 09 mar. 2006

<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/educ_infantil.jsp?ACAO=acao7> Acesso em: 23 mai 2006.

<http://www.guiarh.com.br/p47.html> Acesso em: 08 mar. 2006.

<http://www.joiabr.com.br/comes/set04.html> Acesso em: 08 mar. 2006.

<http://www.mariopersona.com.br/entrevista_integracao.html> Acesso em: 08 mar. 2006.

<http://www.moc.org.br/download/plan_vaivem.pdf> Acesso em: 08 mar. 2006.

<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing/0010.htm> Acesso em: 08 mar. 2006.

<http://www.sinpro-rs.org.br/extra/abr99/educa_notas.htm> Acesso em: 24 mar. 2006.

ANEXOS

Gustavo Traesel Coelho

gustavotcoelho@yahoo.com.br

Brasileiro, solteiro, nascido em 17/04/1981

Rua Eudoro Berlink, 470 – Mont'Serrat – POA – RS

(51) 3332 1912 – 9189 0277

Escolaridade:

Cursando o X semestre de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com ênfase em Marketing.

Experiências Profissionais:

Julho 2000 – Junho 2002 *Plasticor Comércio Petroquímicos Ltda.*
Cargo: Agente Técnico de vendas e Administração Financeira.
Atividades: Gerenciamento e acompanhamento de vendas, administração financeira e de pessoal. Estruturação dos planos e estratégias de vendas.

Janeiro 2003 – Dezembro 2005 *Escola de Ensino Fundamental Crescer*
Cargo: Administração Financeira e de pessoal.
Atividades: Contas a pagar / receber, folha pagamento, cobrança, previsão despesas.

Idiomas:

Inglês e Espanhol fluentes.

Cursos e Habilidades:

Inglês:
- Dominium Curso de Inglês, 1990 até 1996;
- Embassy CES Boston (EUA), 2000 (6 meses de duração);
- Embassy CES São Francisco (EUA), 2002 (6 meses de duração);

Espanhol:
- Hispano Hablantes, 2004;

Finanças:
- Análise de Mercado, Citibank 2001;

Informática:
- Windows, Excel, Power Point, Access, Softwares Corporativos – UFRGS 2001 e 2005;
- Begin Informática, 1995 até 1996.

Outros:
- Presidente Grêmio Estudantil Colégio Rosário 1998;
- Palestrante Fórum Lideranças 1994, 1995, 1996 em Canela, RS;
- Palestrante III Jornada de Debates, 1998, PUCRS, POA.

Histórico Escolar

GUSTAVO TRAESEL COELHO 110219
Vínculo Atual
Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO – NOTURNA**
Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - NOTURNO**

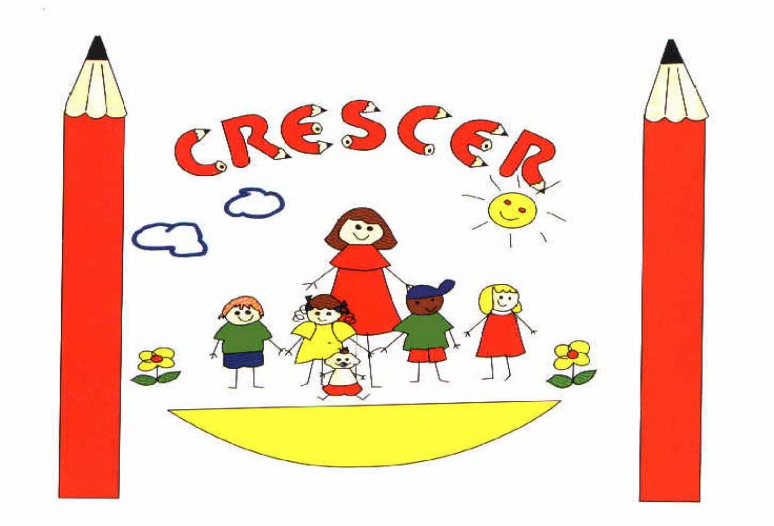
Lista das atividade de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	B	Aprovado	4
2005/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	A	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2005/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	A	Aprovado	2
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	A	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	A	Aprovado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2005/1	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	A	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	C	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	C	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	C	Aprovado	4

2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	A	Aprovado	4
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	B	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	Aprovado	4
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	B	A	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	A	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	C	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	B	Aprovado	6
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	B	Aprovado	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	B	Aprovado	4
2001/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	B	Aprovado	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	H	A	Aprovado	4
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	B	Aprovado	4
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	C	Aprovado	6
2000/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	C	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	B	Aprovado	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	G	C	Aprovado	4

Logotipo Empresa



Escola de Ensino Fundamental Crescer
Rua Galiléia, 235 – Vila Jardim – Fone 3334 5227
escolacrescer@terra.com.br
www.escolacrescer.net

Folder da Escola Crescer

Missão anterior ao início do presente trabalho:

Estimular e promover a aquisição inventiva de um **saber pensar-comunicar-fazer-viver-partilhar** que corresponda a uma vivência expressa, compartilhada, interpretada e transformada. Um **saber pensar,** para que a criança seja capaz de fazer escolhas e pensar por si própria, assumindo uma reflexão pessoal e crítica diante do mundo. Um **saber comunicar,** para que possa expressar suas idéias de maneira qualificada no ato de ver, interpretar e compreender a vida. Um **saber fazer,** para compreender as funções e os limites das tecnologias e meios inventados pelo homem, interligando trabalho manual e intelectual. Um **saber viver,** para atuar em conjunto com o outro, criando meios humanos mais solidários, ternos e sensíveis. Um **saber partilhar,** para revigorar de maneira cada vez mais qualificada as relações humanas, e para desenvolver noções de tolerância, de cooperação e de sentimento de pertença.

Entrevista

Revista Integração - Você considera a escola "particular" como uma empresa?

Mario Persona - Sim, se considerarmos que existe um mercado disposto a pagar por algo e existe alguém que forneça isso que o mercado busca, a educação é um negócio e a escola é uma empresa. Não existe mal algum em admitir isso.

Há organizações de ajuda humanitária, por exemplo, que não cobram por seus serviços e vivem somente de recursos vindos do estado, de empresas ou indivíduos e que, mesmo assim, precisam trabalhar dentro de uma estrutura de empresa para a correta utilização de seus recursos.

Enxergar uma organização como empresa tem também seu lado de enxergá-la como uma organização responsável que, além de atingir seus objetivos, procura fazê-lo de forma otimizada. No caso da escola particular, o conceito pode ser mal compreendido ao considerar o ensino como uma missão, porém também no caso deste, ensinar é, além de uma paixão, vocação e missão, a profissão que garante sua sobrevivência.

Revista Integração - Na sua visão é possível, no mercado concorrido em que vivemos, uma escola "particular" sobreviver sem considerar um planejamento, estratégias, ou ao menos algumas ações isoladas de marketing?

Mario Persona - Não acredito que uma escola consiga sobreviver por muito tempo ou com a qualidade que o mercado exige se não planejar, desenvolver estratégias e até mesmo expor sua capacidade para o mercado. Acredito até que assumir a educação como negócio é uma forma até mais honesta do que tentar cobrir a atividade com uma aura de obra de caridade.

Mesmo porque se há colaboradores e fornecedores, existe uma responsabilidade para com essas pessoas e empresas e a garantia de que serão recompensadas pelo trabalho que prestam. Além disso, há clientes, os alunos, interessados no sucesso do empreendimento e na sua continuidade.

A segurança para todos esses que podemos chamar de *stakeholders* está em enxergar uma organização atuando de forma transparente e segundo as práticas usuais de mercado, com ética e credibilidade.

Mario Persona é escritor, estrategista de comunicação e marketing, palestrante, conferencista, tradutor, palestrante, treinamentos *in company*, redação publicitária, seminários, *workshops*, *coaching*, professor e autor.

Artigo: Crise aumenta procura por escolas: Oportunidade ou ameaça?

Segundo o MEC, a crise econômica do país está fazendo com que os pais se preocupem cada vez mais na formação de seus filhos, visto que as exigências aumentam gradativamente. Famílias com um maior poder aquisitivo preferem as escolas particulares, enquanto que as mais desfavorecidas acabam ficando com as públicas e pressionando o essa rede a desenvolver-se.

O alto índice de desemprego está criando um paradoxo no ensino: ao mesmo tempo em que muitos precisam abandonar as escolas particulares outros atribuem uma importância mais do que necessária às mesmas e chegam a ponto de fazerem empréstimos para pagá-las.

Segundo Julieta Jamos Desaulniers, coordenadora do Departamento de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica (PUC), o aprimoramento tecnológico da sociedade está exigindo pessoas cada vez mais informadas, implicando em uma demanda maior pela escola.

Mesmo assim, a Secretaria de Educação estima que a redução no número de alunos nas escolas particulares seja de pelo menos 10% neste início de ano (2006), ou cerca de 25 mil estudantes a menos. Para Maria Luisa Xavier, professora da faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), tal migração é benéfica, já que fará pressão para a melhoria da qualidade do ensino público como um todo.

A redução de alunos em colégios privados é maior no ensino fundamental.Muitas escolas estão tendo que reduzir o valor de suas mensalidades para atrair alunos novos ou reter aqueles já existentes.

Ensino Particular X Ensino Público no RS (em mil vagas)		
Particular		Público
94	270	1.236
95	291	1.241
96	288	1.287
97	282	1.303
98	278	1.314

Fonte: SEC, 2006.

Nota-se que, no período analisado, enquanto a disponibilidade de vagas nas escolas particulares aumentou cerca de 3%, nas escolas públicas o aumento foi de pouco mais de 6%, ou seja, o dobro. Isso comprova a tendência que continua sendo observada do aumento pela demanda às escolas públicas.

Mesmo assim, considerando que o público-alvo da escola não é o mesmo que procura escolas públicas, tais dados não podem ser considerados como uma ameaça. Apenas mais uma tendência a saber.

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

GUSTAVO TRAESEL COELHO

PLANO DE COMUNICAÇÃO
ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL CRESCER

Porto Alegre
2006