

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

Rafael Ribeiro Marques

**PLANO DE MARKETING PARA O CURSO DE LÍNGUA
INGLESA MINDS**

Porto Alegre

2010

Rafael Ribeiro Marques

**PLANO DE MARKETING PARA O CURSO DE LÍNGUA
INGLESA MINDS**

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.^a Vera Sueli Storck

Porto Alegre

2010

Rafael Ribeiro Marques

**PLANO DE MARKETING PARA O CURSO DE LÍNGUA INGLESA
MINDS**

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

Conceito Final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto - UFRGS

Orientador - Prof.^a Vera Sueli Storck - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que tornaram possíveis a elaboração deste trabalho. Em especial a minha orientadora, Prof. Vera Sueli Storck, por toda atenção e tempo dispensados, e ao Bruno, por possibilitar que este trabalho fosse realizado na *Minds*, e se dispor a me fornecer as informações necessárias para a realização desse projeto.

Agradeço em especial aos meus pais Elimar e Rosângela e aos meus irmãos Diego e Gabriel, por todo incentivo e apoio durante esta jornada. Mesmo residindo em outra cidade, sempre estiveram presentes e preocupados com o andamento do meu trabalho e dos meus estudos.

Agradeço a minha vó Janira por todo o apoio e paciência durante esses seis anos em que morei com ela para que pudesse estudar aqui.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial à Renata, Vitor, André, Talles, Jhonatan e Thiago por me encorajarem a terminar o trabalho e sempre estarem preocupados com o andamento do mesmo, além de deixarem de ter me chamado para sair diversas vezes para que eu trabalhasse no projeto final.

RESUMO

O presente estudo refere-se à elaboração de um Plano de Marketing para a escola *Minds*, uma escola que oferece ensino da língua inglesa para pessoas de todas as idades. A *Minds* possui franquias espalhadas por todo o Brasil, mas a unidade em estudo é localizada em Porto Alegre – Rio Grande do Sul, no bairro Menino Deus. Para a elaboração deste estudo foi feita uma análise situacional, analisando-se o ambiente externo e interno da empresa. Essas análises foram a base para identificar as fraquezas e as forças existentes na escola e as oportunidades e ameaças existentes no ambiente onde a mesma atua e, assim, confeccionar a matriz SWOT da escola *Minds*. A partir destas informações, foram propostas as estratégias de marketing juntamente com os objetivos recomendados para sua implementação. Por fim, foram propostos os Planos de Ação e o de Controle e Reavaliação necessários à implementação do Plano de Marketing na escola de língua inglesa *Minds*.

Palavras- chave: Plano de marketing, Análise SWOT, Estratégias, Plano de Ação.

ABSTRACT

The present study refers to the development of a Marketing Plan for the school Minds, a school which offers teaching of the English language for people of all ages. Minds has branches spread all over Brazil, but the branch studied is located in Porto Alegre – Rio Grande do Sul, neighborhood Menino Deus. For the development of this study, a situational analysis was made, analyzing the external and internal environment of the company. These analyses were a base to identify the weaknesses and the strengths existents in the company, as well as the opportunities and threats existents in the environment where it is inserted, and from these information, the development of the SWOT matrix for Minds was done. From these analyses, marketing strategies and the goals to achieve them were proposed. Finally, the necessary Action Plan and the Control and Reevaluation for the implementation of the Marketing Plan at Minds English School were proposed.

Key words: Marketing Plan, SWOT Analysis, Strategies, Action Plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura de um Plano de Marketing	22
Figura 2 – Matriz SWOT	29
Figura 3 – Estrutura Etária do Brasil	43
Figura 4 – Tabela de Crescimento Populacional de Porto Alegre	44
Figura 5 – Estrutura Etária da cidade de Porto Alegre	44
Quadro 1 – Matriz SWOT <i>Minds</i>	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Plano de Ação – Objetivo 1	59
Tabela 2 – Plano de Ação – Objetivo 2	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
3 OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GERAL.....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4 A EMPRESA.....	14
5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
5.1 CONCEITO DE MARKETING.....	16
5.2 COMPOSTO DE MARKETING.....	16
5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	17
5.3.1 Plano de Marketing	19
5.3.1.1 Etapas de um Plano de Marketing.....	20
5.3.1.2 Análise Situacional	23
5.3.1.2.1 Análise Externa.....	23
5.3.1.2.1.1 Análise do Cliente	24
5.3.1.2.1.2 Análise de Concorrência	25
5.3.1.2.1.3 Análise de Mercado.....	25
5.3.1.2.1.4 Análise do Ambiente.....	26
5.3.1.2.2 Análise Interna.....	27
5.3.1.2.3 Análise SWOT	27
5.3.1.2.4 Objetivos.....	30
5.3.1.2.5 Estratégias de Marketing	31
5.3.1.2.6 Planos de Ação.....	33
5.3.1.2.7 Controle e Reavaliação.....	34
6 MÉTODO	36
6.1 ESTRATÉGIA	36
6.2 COLETA DE DADOS.....	37
6.3 ANÁLISE DE DADOS	37
7 PLANO DE MARKETING	39
7.1 ANÁLISE SITUACIONAL	39
7.1.1 Análise do Cliente	39

7.1.2 Análise de Concorrência	40
7.1.3 Análise de Mercado.....	42
7.1.4 Análise SWOT.....	46
7.1.4.1 Análise Externa.....	46
7.1.4.1.1 Oportunidades	46
7.1.4.1.2 Ameaças	48
7.1.4.2 Análise Interna.....	49
7.1.4.2.1 Forças.....	49
7.1.4.2.2 Fraquezas	51
7.1.4.3 Matriz SWOT	53
7.1.4.4 Questões-Chave	53
7.2 PROPOSTAS	56
7.2.1 Objetivos de Marketing.....	56
7.2.2 Estratégias de Marketing e Plano de Ação.....	56
7.2.3 Implantação, Controle e Reavaliação.....	61
8 CONCLUSÃO	62
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	63
ANEXO B – LOGOTIPO DA EMPRESA	70
REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da súbita globalização do mundo e da necessidade de uma linguagem universal e eficiente de comunicação fez com que aprender um idioma se tornasse uma necessidade básica para profissionais de diversas áreas e para aqueles que se preparam para ingressar em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

A crescente internacionalização dos mercados levou as nações a adotarem o Inglês como o idioma oficial do mundo dos negócios e considerando a importância econômica do Brasil como país em desenvolvimento, dominar o Inglês se tornou sinônimo de sobrevivência e integração global. O aprendizado do Inglês abre as portas para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional. O mercado atualmente considera um requisito básico no momento da contratação que o candidato domine o Inglês. Muitas vezes o conhecimento do Inglês significa um salário até 35% maior, segundo a revista *Business Week*.

As Universidades hoje, conscientes da importância do Inglês no contexto social e profissional estão testando cada vez mais o conhecimento desse idioma em seus vestibulares. Por essa razão, não só o profissional que já atua no mercado precisa ter conhecimento da língua como também o jovem que deseja ingressar em um curso de graduação. O Inglês deixou de ser luxo para integrar o perfil do profissional ou futuro profissional por mais jovem que ele seja. Com o advento da Internet, os conhecimentos de Inglês se tornaram fundamentais para aquele que busca fazer uma pesquisa eficiente na *web*.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Seguindo neste contexto, o presente estudo avalia a *Minds English School*, empresa que compete no concorrido setor de ensino de idiomas, mais especificamente o inglês. Não se verificou qualquer trabalho de análise desenvolvido no sentido de conhecer o ambiente mercadológico da organização, tanto em termos externos quanto internos. Desta forma, naturalmente não há o desenvolvimento de estratégias de otimização das oportunidades geradas, bem como de minimização ou eliminação das ameaças inerentes ao mercado.

Portanto a *Minds English School* é encarada neste estudo como uma empresa que engrossa a estatística de empresas que compõem o mercado, mas que não dispense esforços para se destacar frente á acirrada concorrência.

Quais os pontos fortes e fracos desta organização? Dadas as evidências, quais as oportunidades a serem aproveitadas e quais as ameaças a serem combatidas? Identificado o caminho a seguir, quais os pontos a serem trabalhados? De que forma os objetivos podem ser alcançados? Pretende-se aqui verificar a situação atual do mercado em questão, exógena e endogenamente. E, a partir desta análise, se pretende montar um plano de marketing, que indique ações estruturadas de marketing, visando principalmente a ampliação da captação de alunos e a consolidação da marca no mercado.

3 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta os objetivos do presente estudo.

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaboração de um plano de marketing para a empresa *Minds English School*.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer uma análise externa do ambiente no qual a empresa está inserida, verificando as oportunidades e ameaças do mercado.
- Fazer uma análise interna da empresa, verificando os pontos fortes e fracos da empresa.
- Estabelecer objetivos e estratégias a serem atingidos.
- Definir um plano de ação a ser seguido.

4 A EMPRESA

A *Minds English School*, empresa de médio porte, foi fundada em 2007, com sede na cidade de Maringá, Paraná, tendo espalhado franquias por todo o país.

Cada franquia da empresa é dividida em três áreas (administrativa, marketing e pedagógica), sendo que o número de funcionários depende da necessidade de cada escola. A área administrativa é responsável pelas atividades legais, de recursos humanos, finanças e cobrança. A área de marketing exerce as atividades de matrículas e prospecção do curso. Por fim, a área pedagógica é responsável pelo ensino da língua, correção e aplicação de provas.

A *Minds* oferece ao aluno aulas dinâmicas através de técnicas inovadoras e abordagem diferenciada, que mesclam o aprendizado de gramática e vocabulário, com prática desde a primeira aula, tendo ênfase em conversação. Dispõe de turmas de 1 a 6 alunos e horários semi-flexíveis.

O curso foi desenvolvido para jovens e adultos, tendo duração de 18 meses e enfatizando a conversação com um método natural de ensino estimulando a escrita e a fala de forma associativa. Dentro dos 18 meses, trabalha-se 3 níveis:

- Básico - aprendizado de linguagem de expressão e comunicação;
- Intermediário - aprendizado de linguagem de interseção;
- Avançado - aprendizado de linguagem de persuasão.

Alia-se, assim, uma grande base gramatical e uma grande quantidade de vocábulos, pois a avaliação é feita a cada aula acompanhando o desenvolvimento do aluno de forma personalizada.

Além do curso regular de 18 meses, a empresa oferece curso de inglês para crianças de 9 a 13 anos, com duração de três anos.

Possui também os serviços de *Vip executive / In Company*, onde o professor se desloca até determinado grupo de alunos para ministrar aulas dentro de sua própria empresa ou local de trabalho; o TOEIC, um curso preparatório para um dos testes mais procurados e reconhecidos de proficiência do mundo; e o *Business / Expression Idioms*, em que o aluno tem que estar no estágio mais avançado tendo concluído o curso regular, pois trabalhará com gírias e expressões idiomáticas do cotidiano profissional. Este curso é direcionado a pessoas que desejam ou estão no mundo dos negócios.

A marca *Minds* em português: Mentas, que significa inteligência; intelecto; poder intelectual do espírito; memória; lembrança; concepção e imaginação – possui uma tipologia moderna e curvada, transmitindo suavidade e dinamismo justamente como um curso de idiomas deve ser. Suave porque cada aluno tem um grau próprio de aprendizado e absorção de informação. Dinâmica porque todo aprendizado deve estar atualizado com as informações globais em uma época que impera a velocidade de comunicação.

Para dar sustentação à construção da marca foi desenvolvido um singelo ícone envolvendo a letra “i”. O conceito é mostrar como a nossa mente constrói de forma subliminar a vogal ao mesmo tempo em que o pingo remete a uma cabeça humana.

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado como base para a elaboração do estudo.

5.1 CONCEITO DE MARKETING

É importante notar que o marketing está muito mais relacionado à prospecção do que apenas a idéia de vendas. Está focado na satisfação do cliente. A venda consiste simplesmente no direcionamento da produção para o consumidor, ou seja é um processo de dentro para fora. Já o marketing, identifica inicialmente as características do mercado para então definir a produção, processo este de fora para dentro.

Segundo Kotler (1998, p. 32), o 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”.

A definição da AMA (*American Marketing Association*), conforme divulgado em 2005, descreve o marketing como “atividade conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedades em geral”

O conceito da AMA considera duas divisões para o marketing: o macro-marketing, que visa ao bem estar da sociedade, considerando processos individuais e sociais; e o micro-marketing, q foca nas necessidades do consumidor e dirige, a partir daí, um fluxo de bens e serviços por parte de um fabricante ou produtor.

5.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing, também conhecido como 4P's ou *mix de marketing*, é o conjunto de elementos que permeiam a busca pelos objetivos de marketing de uma empresa. Segundo Kotler (1998) trata-se de um conjunto de funções básicas de marketing que podem ser utilizadas pelas empresas de forma tática e controlável para obter do mercado uma resposta desejável. Se estas

funções forem executadas corretamente, proporcionarão a organização o atendimento satisfatório de seu mercado alvo.

As ferramentas (4 P's) são as seguintes:

a) Produto (do inglês *product*): pode ser oferecido em um determinado mercado para satisfazer as necessidades e desejos deste. Não se limitam a bens tangíveis, podendo se configurar também em serviços, pessoas, locais ou idéias.

b) Distribuição (do inglês *place*): conjunto de elementos que permita ao consumidor adquirir o produto onde e quando ele desejar. Entre os quatro fatores, este é o menos palpável para o cliente, mas fundamental para a empresa, especialmente em longo prazo.

c) Promoção (do inglês *promotion*): visa o fortalecimento da marca e da relação em longo prazo com o cliente. Abrange cinco atividades principais: propaganda, promoção, vendas pessoais, relações públicas e marketing direto.

d) Preço (do inglês *price*): é o valor agregado que justifica a troca, devendo satisfazer tanto a disposição do cliente sobre quanto pagar e quanto o retorno esperado pela empresa. Apesar de os outros fatores crescerem em termos de importância, o preço ainda é especialmente determinante em marketing.

É importante ressaltar que o desenvolvimento dos 4 P's deve ocorrer de forma simultânea para que o esforço de marketing de uma organização atinja seus objetivos. Se não combinados, atingem de forma incompleta o mercado.

Embora o cliente não faça parte do composto de marketing, McCarthy e Perreault (1997, p.45), dizem que o mesmo “deve ser o alvo de todos os esforços de marketing”.

Verificando o composto de marketing, Westwood (1996, p. 10) define que “a comunicação e o local preocupam-se em atingir seus clientes potenciais em primeiro lugar e os produtos e os preços permitirão que você satisfaça as exigências do cliente”.

5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Segundo Kotler (2003), o planejamento de marketing se trata de um processo complexo, transfuncional, que afeta fortemente o funcionamento da organização,

especialmente em ambiente caracterizado pela concorrência acirrada e por uma realidade dinâmica.

Como observado por Westwood (1996), há uma importante diferença entre planejamento tradicional e planejamento estratégico. O tradicional presume a disponibilização completa das informações desde o início do processo de planejamento. Já o planejamento estratégico tem a coleta de informações como parte do processo, ou seja, é estruturado de forma a reagir e explorar essas novas informações conforme estas são inseridas.

Ainda citando Westwood (1996, p.12), o planejamento estratégico é tem como objetivo atingir os objetivos de marketing, sendo utilizado para “segmentar os mercados, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento do mercado”.

Boone e Kurtz (1995, p. 117) definem o planejamento estratégico como sendo “um processo que determina os objetivos básicos da organização” e que “tem um impacto vital no destino da organização porque fornece orientações em longo prazo para os que decidem”.

Para Kotler (1998), o planejamento de marketing consiste na tomada de decisões pertinentes ao mercado-alvo, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produto, fixação de preço, canais de distribuição, comunicação e promoção.

Já McDonald (2004), define o planejamento de marketing como sendo a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing. Ele consiste em encontrar um modo sistemático de identificar várias opções, selecionar uma ou mais delas e então definir e custear o que deve ser feito para cumprir esses objetivos.

O planejamento de marketing é, portanto, um processo de gestão e deve ser desenvolvido em fases, de forma que possa atingir a obtenção do mais completo conjunto de diretrizes estratégicas capazes de otimizar os pontos fortes e oportunidades e atenuar os pontos fracos e ameaças verificados no ambiente mercadológico no qual está inserida a empresa em questão. O plano de marketing resultante, o qual é tema do tópico a seguir, deve garantir o cumprimento dos objetivos, levando em conta os diversos atores envolvidos no processo e a interdisciplinaridade desta, além de um mercado em constante movimento.

5.3.1 Plano de Marketing

Como destaca McDonald (2004) é fundamental que se diferencie o processo de planejamento de marketing, que, como descrito acima, consiste em uma série de etapas, e o resultado deste processo, que é o plano de marketing em si.

O plano de marketing direciona os esforços de marketing da empresa, servindo como a base para o plano estratégico, já que define o que, onde, como e quando será produzido o objeto de venda da empresa, seja este um produto, serviço ou até mesmo uma idéia. Segundo Cobra (1995), o plano pode ser de mercado, de produto, ou de um nicho. É ele que indicará como entrar em um mercado com o sucesso, como manter a posição da empresa neste mercado e como aproveitar determinadas oportunidades que possam surgir.

Para Westwood (1996), o plano de marketing é uma das vertentes do plano corporativo, devendo ser incorporado a este, pois sua estrutura contém objetivos, estratégias, planos de ação, demonstrativos e balanços, além de expectativas da própria organização e de tendências do mercado. Este leque de informações possibilita uma visão bastante ampla de longo prazo da empresa.

Segundo Las Casas (2001), um plano de marketing estabelece metas, objetivos, estratégias do composto de marketing.

O plano de marketing, como uma ferramenta de comunicação, integra todos os componentes do composto de marketing, segundo Cobra (1995, p. 145):

O plano de marketing é também uma ferramenta de comunicação que integra todos os elementos do composto de mercadológico: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda, *merchandising*, relações públicas, etc. O plano deve especificar o produto, mercado e região, que fará o quê, onde, quando e como, com a finalidade de atingir as metas da empresa da maneira mais eficaz.

Um plano de marketing é ferramenta importante para que a empresa perceba onde deve focar seus esforços e de forma pode bem aproveitar as oportunidades existentes no mercado. Através da comparação dos resultados atingidos com os objetivos propostos, o plano de marketing proporciona um meio de medir o desempenho do departamento de marketing (Churchill e Peter, 2000).

A definição de Segundo Ferrel e Hartline (2005), considera o plano de marketing como um projeto, cujo objetivo é alertar a empresa sobre sua situação

atual no mercado, identificando oportunidades de marketing e orientando a organização das operações da organização. Caracterizam o plano de marketing como um guia para implementar a estratégia de marketing. Uma indicação de sucesso em um plano de marketing seria a sua capacidade de cumprir as metas e objetivos declarados.

Um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como obter as posições desejadas no mercado onde atua (Cobra, 1995).

Para Burlamaqui (2001), o objetivo de um plano de marketing é integrar a empresa em um esforço dirigido que permita a definição de objetivos e estratégias de marketing, designar responsabilidades de implementação e realizar a avaliação e o controle.

Portanto, na medida em que a atuação da empresa no mercado se torna mais complexa e que a concorrência cresce, o plano de marketing ganha importância crescente, pois melhora a coordenação das atividades, identifica necessidades e oportunidades e ameniza o impacto de mudanças ocorridas no mercado, entre outros benefícios.

5.3.1.1 Etapas de um Plano de Marketing

Segundo Westwood (1996), um plano de marketing deve ser montado conforme a seguinte metodologia:

- Análise da situação onde a empresa se encontra
- Objetivos de marketing;
- Estratégias de marketing;
- Prazos, Custos, Responsabilidades;
- Promoção de vendas;
- Orçamentos;
- Demonstrativos de Resultados;
- Controles;
- Processo de Atualização.

Já para Kotler (2000), diz o plano de marketing deve apresentar as seguintes etapas:

- Sumário executivo e índice de conteúdo
- Situação atual do marketing;
- Análise de oportunidades e assuntos;
- Objetivos;
- Estratégia de marketing;
- Programas de ação;
- Demonstração de resultados projetados;
- Controles.

E Cobra (1995) apresenta os seguintes passos para a elaboração de um plano de marketing:

- 1º *passo*: consideração a respeito da razão de ser da empresa;
- 2º *passo*: análise de cenários: externo e interno;
- 3º *passo*: avaliação de recursos disponíveis;
- 4º *passo*: consideração das estratégias competitivas gerais;
- 5º *passo*: definição dos objetivos de marketing;
- 6º *passo*: elaboração do plano atual de marketing;
- 7º *passo*: implantação, atualização e controle do plano anual de marketing.

A figura 1 mostra a estrutura de um plano de marketing segundo Ferrel e Hartline (2005):

ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING
<p>I. Sumário Executivo</p> <p>a. Sinopse</p> <p>b. Principais aspectos do plano de marketing</p> <p>II. Análise da Situação</p> <p>a. Análise do ambiente interno</p> <p>b. Análise do ambiente do consumidor</p> <p>c. Análise do ambiente externo</p> <p>III. Análise SWOT</p> <p>a. Forças</p> <p>b. Fraquezas</p> <p>c. Oportunidades</p> <p>d. Ameaças</p> <p>e. Análise da matriz SWOT</p> <p>f. Estabelecimento de um foco estratégico</p> <p>IV. Metas e Objetivos de Marketing</p> <p>a. Metas de marketing</p> <p>b. Objetivos de marketing</p> <p>V. Estratégias de Marketing</p> <p>a. Mercado-alvo primário e composto de marketing</p> <p>b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing</p> <p>VI. Implementação de Marketing</p> <p>a. Questões estruturais</p> <p>b. Atividades de marketing tático</p> <p>VII. Avaliação e Controle</p> <p>a. Controle formal de marketing</p> <p>b. Controle informal de marketing</p> <p>c. Avaliações financeiras</p>

Figura 1 – Estrutura de um Plano de Marketing
 Fonte: Ferrel e Hartline (2005)

Conforme exposto, não existe uma estrutura única, padrão ou fixa para o planejamento de marketing, ela varia de autor para autor. Porém todos os autores definem como sendo importante a realização uma análise detalhada do contexto da organização. Podemos concluir que todo o esforço de marketing depende da correta elaboração do seu planejamento.

Segundo Kotler (2000), o plano estratégico pode se configurar como um plano estratégico ou como um plano tático. Ambos possuem a mesma estrutura, mas o tático conta com um grau maior de detalhamento, considerando que traz providências a respeito da implementação das ações propostas. Outra diferença é que o plano estratégico abrange um período maior, não se restringindo ao ano fiscal que o segue, geralmente cobrindo de três a cinco anos.

5.3.1.2 Análise Situacional

A análise situacional busca fornecer ao desenvolvedor do plano de marketing um estudo aprofundado sobre os fatores internos e externos que influenciam uma organização. Esta análise deve mostrar dados relevantes à empresa, pois os mesmos servirão de base para as etapas que seguirão, tornando-se extremamente importante para o sucesso do plano de marketing.

Analisando diversas áreas, o administrador de marketing deve determinar como cada uma afeta sua empresa, buscando assim conhecer oportunidades e ameaças que cada ambiente oferece à empresa. Cada empresa deve focar sua análise nos ambientes que possam interferir no seu desempenho. A maioria dos autores estudados divide a análise situacional em duas etapas: análise externa e análise interna.

5.3.1.2.1 Análise Externa

A análise externa tem como objetivo reunir e analisar informações sobre os fatores que podem interferir direta ou indiretamente nas estratégias da organização. Na maioria das vezes esses fatores são altamente impactantes no negócio da empresa, porém a mesma tem pouco ou nenhum controle sobre eles.

Segundo Aaker (2001) a análise externa “envolve a análise de elementos relevantes exteriores a uma organização”. A análise deve concentrar-se na “identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas”.

Através dessa análise, é possível conhecer melhor o mercado em que a empresa está inserida, observando tendências e mudanças importantes e minimizando seus impactos, criando dessa forma o cenário no qual a empresa está inserida.

Os principais objetivos da criação desses cenários são:

a) diminuir o impacto da incerteza nos momentos em que são feitas escolhas estratégicas;

- b) oferecer uma visão futura do setor no qual a empresa está inserida;
- c) observar tendências;
- d) dar origem a uma estratégia robusta que funcionará bem em futuros diferentes.

Os cenários dão sinais de aviso para a abordagem de oportunidades e ameaças, ajudando a evitar surpresas e intervindo no momento certo para influenciar o futuro em uma direção positiva.

De acordo com Cobra (1995), a empresa deve sempre monitorar o ambiente para descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento.

O resultado final da análise externa deve ser a identificação de oportunidades e ameaças para a formação de estratégias, objetivos e planos de ação.

De acordo com Kotler (1998, p.87) oportunidades de marketing “é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente”. Ou seja, é uma situação externa que dá a organização a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar a posição competitiva ou sua rentabilidade.

O mesmo autor conceitua ameaça ambiental como sendo “um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro.” Ou seja, é uma situação externa que coloca a organização diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou perda de mercado ou redução de rentabilidade.

De acordo com Aaker (2001) a análise externa pode ser dividida em quatro componentes:

5.3.1.2.1.1 Análise do Cliente

Segundo Aaker (2001), a análise do cliente busca identificar os segmentos de clientes da organização e as motivações de cada segmento, assim como as necessidades não-satisfeitas.

A identificação do segmento determina os produtos e mercados alternativos, estruturando a decisão do investimento estratégico.

A análise das motivações dos clientes provê informações para decidir se a empresa pode ou deveria tentar ganhar ou manter uma vantagem competitiva sustentável.

Já uma necessidade não satisfeita, ou seja, que ainda não é atendida por nenhum produto existente no mercado, pode ser estrategicamente importante, pois pode ser uma oportunidade para as empresas aumentarem suas fatias de mercado, inserir-se em um novo mercado ou mesmo criar e conquistar novos mercados.

5.3.1.2.1.2 Análise de Concorrência

A análise de concorrência busca identificar os atuais e potenciais concorrentes. Segundo Aaker (2001, p.67) essa análise deve “concentrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas por movimentos, fraquezas e forças da concorrência, tanto emergentes quanto potenciais”.

Quando existem muitos concorrentes no mercado é interessante agrupar os concorrentes que possuem características, forças ou estratégias semelhantes, para facilitar a análise.

5.3.1.2.1.3 Análise de Mercado

Os principais objetivos da análise de mercado são determinar a atratividade do mercado e dos segmentos, e depois compreender as dinâmicas do mercado, de modo que as ameaças e as oportunidades possam ser detectadas e as estratégias possam ser adaptadas.

De acordo com Aaker (2001, p. 87), a análise do mercado deve contemplar as seguintes dimensões:

- a) tamanho atual e potencial do mercado;
- b) crescimento do mercado;
- c) lucratividade do mercado;

- d) estrutura de custos;
- e) sistema de distribuição;
- f) tendências e desenvolvimentos;
- g) fatores-chave de sucesso.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), um número cada vez maior de companhias vem adotando métodos formais para identificar seus concorrentes, rastreando suas atividades e avaliando suas forças e fraquezas.

5.3.1.2.1.4 Análise do Ambiente

A análise do ambiente busca identificar e compreender ameaças e oportunidades existentes no mercado onde a empresa atua. Segundo Kotler (1998) devem ser monitorados seis importantes forças ambientais:

Ambiente Demográfico: é preciso monitorar a população, pois ela representa o mercado. Segundo Kotler (1998, p. 146), alguns aspectos importantes sobre esse ambiente são: “tamanho e taxa de crescimento da população em diferentes cidades, regiões e nações; distribuição etária e composto étnico; níveis educacionais; padrões de moradia; e características e movimentos regionais.”

Ambiente Econômico: Kotler (1998) afirma que além de pessoas, os mercados exigem poder de compra. E o poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de créditos. Ou seja, esse ambiente considera fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo do público alvo da empresa.

Ambiente Natural: onde é preciso estar consciente das ameaças e oportunidades existentes no ambiente natural como: escassez de matérias-primas, aumento dos custos de energia e dos níveis de poluição e do papel dos governos na proteção ambiental, segundo Kotler (1998).

Ambiente Tecnológico: para Kotler (1998) nesse ambiente é preciso considerar: a aceleração do passo da mudança tecnológica, oportunidades de inovação, mudanças nos orçamentos de pesquisas e desenvolvimento e crescimento da legislação governamental sobre mudanças.

Ambiente Político-Legal: este ambiente é composto por diversas leis que regulam as práticas comerciais, e segundo Kotler (1998), os profissionais de

marketing devem agir de acordo com as mesmas e junto a vários grupos especiais de interesse.

Ambiente Sociocultural: esse ambiente é formado por instituições e outras forças que afetam e moldam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade, segundo Kotler (1998). Segundo o autor, nesse ambiente devem ser analisados os valores culturais básicos que persistem ao longo do tempo, os valores culturais secundários que mudam ao longo do tempo e as subculturas presentes numa sociedade.

5.3.1.2.2 Análise Interna

Nesta segunda etapa da análise situacional são verificados aspectos referentes ao funcionamento da empresa como equipamentos disponíveis, tecnologia, recursos financeiros e humanos e valores e objetivos que direcionam suas ações. Ou seja, a análise interna tem como objetivo o estudo das questões internas a organização que influenciam nos negócios.

Essa análise irá permitir a elaboração de estratégias para reagir às ameaças e oportunidades levantadas na análise externa. Kotler (1998) lembra que uma coisa é analisar as oportunidades existentes externamente, e outra é possuir as competências necessárias para fazer um bom aproveitamento dessas oportunidades.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), esta etapa permite criar uma avaliação do ambiente interno atual e futuro da empresa quanto a objetivos, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e questões de poder. Para Westwood (1996), a análise interna revela as potencialidades e fragilidades referentes à empresa e aos seus produtos. Porter (1997) diz que ao criar um painel claro com as características relativas aos setores de marketing, finanças, produção e recursos humanos, e da importância de cada aspecto para o negócio, pode-se ter uma imagem clara da situação atual da empresa.

Aaker (2001, p.35) diz que a análise interna tem por fim “proporcionar uma compreensão detalhada dos aspectos estrategicamente importantes para a organização”. Segundo o autor, ela incluiria uma análise do desempenho da

empresa e dos determinantes-chaves da estratégia, que seriam as forças, fraquezas e problemas estratégicos.

O resultado final da análise interna deve ser a identificação de forças, ou pontos fortes, e fraquezas, ou ponto fracos, de uma organização.

Força, ou ponto forte, é uma característica interna ou um ativo que dá a organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos.

Já fraqueza, ou ponto fraco, é uma característica interna ou a limitação em um ativo que coloca a organização em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou em dificuldades para o atingimento de seus objetivos.

5.3.1.2.3 Análise SWOT

O processo de análise situacional leva o plano de marketing à análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats* ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A análise SWOT nada mais é do que uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização.

As empresas devem analisar suas potencialidades e fragilidades, identificando as oportunidades de mercado bem como as ameaças ao seu negócio. Com isso a empresa pode explorar pontos fortes, superar fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças.

Westwood (1996) diz que a análise SWOT faz com que se conheça mais seu próprio negócio, pois uma série de questões importantes deve ser levantada. A análise SWOT envolve entender e analisar as potencialidades e fragilidades de sua organização e identificar as ameaças ao seu negócio, bem como as oportunidades do mercado.

Segundo Richers (2000), o jogo das forças e fraquezas consiste num confronto das qualidades e limitações de uma empresa em relação às outras principais concorrentes.

Para Westwood (1995) a análise SWOT permite aos administradores determinarem se os produtos por eles ofertados podem alcançar o sucesso dentro do mercado pretendido e com quais limitações.

Para Ferrel e Hartline (2005) a análise SWOT serve como um modelo mostrando o que a organização pode (suas forças) e o que não pode (suas fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (as oportunidades) ou contra (as ameaças). Segundo os autores, seu papel é determinar onde os recursos estão disponíveis ou faltantes para definir planos que unam forças da organização com oportunidades do mercado ao passo que buscam estratégias para superar as fraquezas.

Ferrel e Hartline (2005) ainda sugerem a elaboração de uma matriz, um arranjo de quatro células, para categorizar informações que levam às conclusões da análise SWOT. Esta matriz está representada pela figura 2.

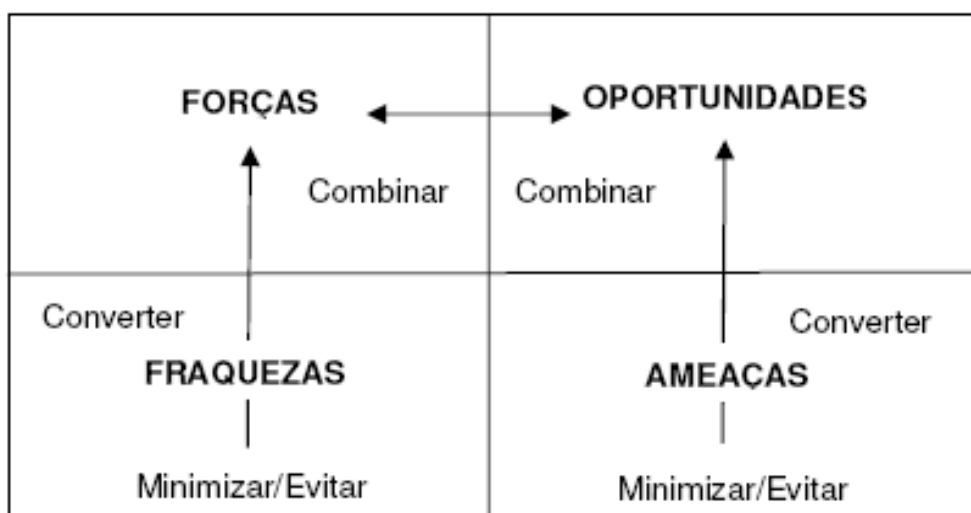


Figura 2 – Matriz SWOT
 Fonte: Ferrel e Hartline (2005)

Para aproveitar bem a matriz SWOT, o analista de marketing deverá avaliar cada célula da matriz a fim combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades.

As forças combinadas com oportunidades resultarão nas estratégias de aproveitamento das capacidades. Sendo assim, é importante que a organização invista nessa estratégia para que adquira uma vantagem competitiva.

As forças combinadas com as ameaças podem indicar para organização uma mudança no ambiente, entretanto, geralmente representam pouca opção de atuação para empresa, uma vez que é muito difícil a intervenção no mercado.

As fraquezas combinadas com oportunidades irão gerar estratégias de minimização das limitações, ou seja, a empresa deve melhorar o que foi identificado como fraqueza para que possa aproveitar a oportunidade.

E, finalmente, as fraquezas combinadas com ameaças resultarão em estratégias de conversão das desvantagens, incluindo modificações profundas na empresa.

Se for desenvolvida com eficiência, a análise SWOT é uma ferramenta muito útil e por isso deve ser usada continuamente.

5.3.1.2.4 *Objetivos*

A análise SWOT, que através da análise externa e interna identificou as oportunidades e ameaças do mercado onde a empresa atua e as forças e fraquezas da empresa, acaba por fornecer as informações necessárias para a próxima etapa do plano de marketing que seria a definição dos objetivos de marketing.

Os objetivos de marketing são a base para definir as estratégias e planos de ações a serem adotados pela empresa, por isso precisam ser coerentes com o planejamento estratégico da empresa. Para Las Casas (2001) os objetivos definem como cada setor da empresa vai atuar, e os objetivos de cada departamento devem ser originários dos objetivos gerais, determinados pela alta administração da empresa.

Objetivo é aquilo que a empresa quer conseguir, é a sua meta. Para Kotler (1998), os objetivos significam a razão de ser da empresa e onde deve estar o foco de todos os esforços. Segundo Ferrel *et al.* (2000), os objetivos de marketing são declarações formais dos resultados que se deseja alcançar com o plano de marketing. Las Casas (2001), diz que os objetivos representam para um plano de marketing tudo aquilo que a empresa quer atingir, e estes objetivos são possíveis de atingir por meio de estratégias e táticas incluídas no plano.

Para Kotler (1998) esta etapa do planejamento também pode ser denominada de “formulação de metas”. É o momento para desenvolver metas específicas para o período do plano.

Westwood (1996, p. 114), define que para serem efetivos, os objetivos “devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar”. Eles devem ser definidos de forma que, quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser comparado com o objetivo.

5.3.1.2.5 Estratégias de Marketing

Se os objetivos indicam onde uma empresa quer chegar, a estratégia é o plano de como chegar lá, segundo Kotler (1998). O autor define estratégia como sendo um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no decorrer do tempo, em parte de forma independente e em parte como resposta a mudanças nas condições competitivas e ambientais.

Para Aaker (2001), conforme os objetivos são definidos, é necessário pensar em como eles serão atingidos. A maneira de agir para atingir os objetivos de marketing é denominada estratégia de marketing, ou seja, é escolha de como competir.

Para Porter (1997) estratégia é a criação de uma posição unívoca e valiosa. Já Westwood (1996, p.139) diz que estratégia são os métodos escolhidos para se atingir objetivos específicos.

Estratégias de marketing iniciam a parte de ação do plano de marketing. Elas definem como o plano será colocado em prática. Os objetivos estabelecem metas e resultados desejados, enquanto as estratégias apresentam as ações de marketing que são preciso para atingi-los.

Segundo Cobra (1995), as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para que os objetivos possam ser atingidos. Ou seja, os objetivos serão realizados através do caminho definido pela estratégia.

Segundo Boone e Kurtz (1998, p.123), estratégia de marketing é “um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer

os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing”.

Porter (1997) dividiu as estratégias em três grupos:

a) Liderança total em custos: a empresa busca atingir os mais baixos custos de produção e distribuição visando oferecer preços mais acessíveis que seus concorrentes para conquistar uma grande participação de mercado.

b) Diferenciação: a empresa concentra-se na criação de uma linha de produtos e de um programa de marketing altamente diferenciados buscando a liderança do setor.

c) Foco: a empresa concentra-se em atender bem poucos segmentos do mercado.

Já Westwood (1996) as estratégias são divididas em:

a) Defensivas: criadas para evitar a perda de clientes existentes. Tem como estratégias típicas: ajudar a melhorar a imagem da empresa, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, melhorar a confiabilidade dos produtos ou serviços, melhorar o desempenho do produto, aumentar sua durabilidade e superar suas falhas.

b) Desenvolvimento: feitas para desenvolver uma variedade maior de produtos e serviços aos clientes existentes. Tem como estratégias típicas: aumentar a variedade dos produtos ou serviços oferecidos, aumentar a variedade de opções oferecidas, encontrar outras utilidades ao produto, desenvolver um novo produto e tornar o produto mais favorável ambientalmente.

c) Ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através da captação de novos clientes. Tem como estratégias típicas: mudar a política de estabelecimento de preços, usar novos canais de vendas, encontrar novos distribuidores, entrar em novos mercados geográficos, entrar em novos setores industriais.

Ainda com a combinação de fraqueza, oportunidade, ameaças e forças da análise SWOT, obtém-se diferentes estratégias de marketing:

a) Estratégias de Aproveitamento das Capacidades: desenvolvidas a partir da combinação de uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fortes. Seriam as estratégias de desenvolvimento.

b) Estratégias de Minimização das Limitações: desenvolvidas a partir da combinação entre uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fracos. Seriam as estratégias de crescimento.

c) Estratégias de Conversão das Desvantagens: desenvolvidas a partir da combinação de um ou mais pontos fracos da empresa com uma ou mais ameaças do mercado. Seriam as estratégias de manutenção.

Westwood (1996) ainda afirma que as estratégias devem de acordo com os quatro principais elementos do composto de marketing: produto, estabelecimento de preços, comunicação e distribuição.

5.3.1.2.6 Planos de Ação

Depois de definidas quais serão as estratégias para alcançar os objetivos de marketing, é preciso transformá-las em planos de ação, ou seja, para que todas as estratégias sejam executadas, é preciso transformá-las em planos de ação. Isso permite que todas as pessoas da equipe recebam instruções claras sobre suas responsabilidades.

Segundo Westwood (1996), um plano de ação responde a questões referentes a quando, como e quem executará cada uma das ações, assim como o resultado projetado.

Ferrel *et al.* (2000) defende que o plano de ação é a implementação do planejamento de marketing. O processo execução da estratégia de marketing depende da elaboração de um plano de ações mais específico para garantir o atingimento dos objetivos.

Kotler (1998) diz que as estratégias de marketing serão transformadas em planos de ação específicos, detalhando-se as atividades. Define-se o que é feito, o modo como será feito, quanto isso deverá custar e quem será o responsável.

Para Westwood (1996, p.158) “cada área da empresa e cada membro desta área precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma das estratégias de marketing possa ter seu plano de ação”.

Segundo o mesmo autor, um plano de ação deve incluir:

- a) A posição – onde você está agora;
- b) Metas – o que fazer, onde você quer chegar;

- c) Ação – o que você precisa fazer para chegar lá;
- d) A pessoa responsável – quem o fará;
- e) Data de início;
- f) Data de conclusão;
- g) Custo estabelecido no orçamento.

Para que todos saibam quais são suas responsabilidades, Westwood (1996) diz que o plano de ação deve ser divulgado através de um quadro incluindo todos os itens do plano. Recomenda-se que seja feita de forma escrita e formal. Já para Las Casas (2001) o formato do plano de ação seria uma síntese das atividades pretendidas para o período. Como ele representa uma espécie de cronograma de atividades mercadológicas, poderá ser considerado um componente-chave para a atividade de planejamento.

Kotler (1998) afirma ainda, que o plano de ação pode ser modificado à medida que vão aparecendo novos problemas e oportunidades.

5.3.1.2.7 Controle e Reavaliação

A última etapa do plano de marketing consiste em definir os controles necessários para que seja realizado um monitoramento do plano. Ele detalha como os resultados serão avaliados e controlados.

De acordo com Cobra (1995), as mutações ambientais externas e internas podem tornar um plano obsoleto, desviando-se das estratégias básicas. Desse modo é extremamente importante o uso de um sistema de controle, para evitar que o plano de marketing seja esquecido ou se torne um documento sem importância.

Para Westwood (1996) o sistema de controle atuará sobre as pessoas que têm a responsabilidade de implementar o plano, e não sobre os prazos e custos. Por isso o mesmo deve ser simples, sendo preciso apenas controlar os eventos programados, as datas do cronograma, os recursos alocados e os resultados esperados e alcançados. O tempo entre uma análise de controle e outra dependerá da ação planejada, podendo ser considerado também seu tempo de maturação, quando os resultados começarão a surgir de forma mais visível. Porém o

acompanhamento deve ser feito periodicamente, adotando a freqüência que a empresa julgar ideal.

Para que o controle e a reavaliação do plano de marketing sejam eficientes e eficazes é importante atentar para:

- a) uma correta determinação dos indicadores que serão utilizados para a avaliação;
- b) quem ficará responsável na empresa por atualizar esses indicadores;
- c) com qual periodicidade eles serão analisados;
- d) quem conduzirá essa análise.

Segundo Kotler (1998) com este controle a empresa poderá analisar o andamento do projeto, monitorar os fatos positivos e negativos e realizar ajustes quando necessário.

6 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método escolhido para a elaboração deste estudo.

6.1 ESTRATÉGIA

Considerando os objetivos elencados anteriormente, foi definido o método de estudo de caso exploratório como o mais adequado.

O método em questão costuma ser utilizado quando se quer responder questões do tipo “por que” e “como” e cabe em estudos nos quais se trabalha com situações temporais e que não têm seu foco principal em dados quantitativos. Yin (2001) salienta que este método é útil para a análise de processos de implantação de projetos ou de mudanças organizacionais.

Yin (2001, p.19) define o estudo de caso como a "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.", lembrando que “estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”.

Para Mattar (1994), o estudo de caso é uma metodologia que estimula a compreensão e sugestão de hipóteses para a questão em foco. Segundo o autor, este método pode incluir entrevistas estruturadas e não estruturadas, o exame de registros já existentes e a observação de ocorrência de fatos. O objeto do estudo pode ser uma organização ou até mesmo uma situação problema.

O autor ainda ressalta que uma das principais vantagens desse método é o fato de poder obter dados em um nível maior de profundidade, sendo capaz de explicar detalhadamente aspectos únicos de cada caso que for analisado. É por isso que a elaboração de um estudo de caso pressupõe extrema colaboração com o objeto de estudo. Uma vez que tem como objetivo apresentar uma situação problema que exige uma tomada de decisão, é necessário o levantamento de dados que só serão obtidos na empresa estudada.

6.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa e procura obter subsídios para que os objetivos propostos possam ser atingidos. Os dados podem ser obtidos de duas maneiras: através da coleta dos dados necessários ou primários; pela utilização de dados pré-existentes ou dados secundários.

Os dados coletados podem ser empregados concomitantemente e suas fontes podem ser diversas, como registros em arquivo, entrevistas espontâneas, observações diretas e participantes, entrevistas e levantamentos estruturados, entrevistas focais e outros documentos.

Este estudo parte tanto de dados primários quanto secundários. Os primários foram coletados através de entrevistas estruturadas com o responsável pelo setor de Marketing da escola, no período de agosto a outubro de 2010. Segundo Malhotra (2006, p. 63), este procedimento caracteriza-se por ser “uma entrevista estruturada, direta e pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”. Já os dados secundários foram coletados através de levantamentos estruturados, documentos e registro em arquivos, no período de agosto a novembro de 2010.

6.3 ANÁLISE DE DADOS

O plano de marketing para a escola de língua Inglesa *Minds* foi elaborado a partir das informações obtidas através da análise dos dados secundários, realizada no período de agosto a novembro de 2010, e das entrevistas em profundidade, realizadas de agosto a outubro de 2010, aliados ao embasamento teórico apresentado no capítulo 5.

Os dados de natureza textual, de documentos ou entrevistas, foram tratados através de análise de conteúdo. Esse tipo de análise cobre um conjunto de técnicas

que nos permite estudar de maneira metódica e rigorosa o conteúdo de um documento para determinar de maneira objetiva os elementos mais expressivos.

A análise dos dados priorizou o entendimento qualitativo da realidade através da análise dos dados advindos das entrevistas e de outras fontes à luz da literatura utilizada. Seguindo as orientações de Minayo (1994) os dados foram pré-analisados, explorados, categorizados e finalmente interpretados por meio da síntese e construção de significados, no período de setembro a novembro de 2010.

7 PLANO DE MARKETING

Este estudo buscou proporcionar soluções aos problemas detectados na escola *Minds*, através de questionamentos e da observação, além da análise realizada pela técnica SWOT. Após este exame, foi possível sugerir soluções eficientes, simples e dentro da realidade da empresa.

Este planejamento foi realizado para ser aplicado a partir de janeiro de 2011. O responsável pelo departamento de Marketing da escola está engajado em resolver os problemas detectados, portanto possui grande interesse na aplicação deste planejamento e pretende continuar na prática com o controle do mesmo. O auxílio necessário para a aplicação deste planejamento será fornecido pelo autor do estudo, não só por ser o seu local de trabalho, mas também pela vontade de ver o plano materializado da melhor maneira possível.

Nas sessões abaixo é feita a análise situacional da *Minds English School*.

7.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Nesta seção é apresentada a análise situacional, buscando fornecer informações aprofundadas sobre os fatores internos e externos que influenciam a *Minds*.

7.1.1 Análise do Cliente

O público envolvido com a *Minds* é constituído por todas as faixas etárias, desde os nove anos de idade até o grupo dos idosos. Mas o foco dado a cada grupo é diferente.

No início do ano de 2010, a *Minds* criou o curso *Kids*, voltado para crianças dos nove aos treze anos de idade. A duração do curso, como dito anteriormente na descrição da empresa, é de três anos, mas utiliza a mesma técnica utilizada no curso regular: a técnica mnemônica ou associativa.

O grupo de pessoas acima dos sessenta anos de idade representa uma pequena porcentagem do curso regular. Grande parte desse grupo está inserida no curso de informática que a escola também oferece.

Dessa forma, o curso regular é formado basicamente por adolescentes, universitários e executivos. Assim, o público-alvo da *Minds* é constituído por jovens e adultos que possuem pouco tempo disponível para o estudo da língua inglesa devido ao trabalho e aos estudos da faculdade, mestrado, etc.

A empresa busca seus clientes através de indicação, parcerias ou convênios. O processo de indicação funciona da seguinte forma: antes de uma matrícula ser efetuada, um dos assessores de marketing marca uma aluna com o aluno e nessa entrevista são pedidos quarenta contatos. A partir daí, os assessores ligam para esses contatos oferecendo o curso de acordo com as necessidades desses contatos.

Em relação às parcerias e convênios, a empresa não utiliza nenhum tipo de critério para escolhê-las. As idéias de parceria ou convênio com determinada empresa ou grupo são feitas a partir do momento em que a *Minds* percebe um mercado potencial naquela determinada empresa ou grupo. O responsável por essas parcerias e convênios é o diretor de Marketing.

Devido a isso, a *Minds* possui parceria com diversos grupos, mas essas parcerias dependem do estado em que a franquia se encontra. Como o objeto de estudo é a franquia do Menino Deus em Porto Alegre, há parceria com empresas e grupos do Rio Grande do Sul.

O departamento de Marketing também procura participar de muitas feiras e eventos que possam promover a escola e mostrar o público uma boa forma de aprender o inglês para pessoas que não possuem muito tempo disponível.

7.1.2 Análise de Concorrência

Nesse setor de mercado a concorrência é muito grande, pois existem muitas escolas e cursos de inglês. Entre os concorrentes, podemos dividi-los em diretos e indiretos. Diretos são aqueles que oferecem que oferecem um curso com algumas características parecidas com as da *Minds*. Analisando o mercado onde a *Minds* está inserida, é verificada a existência de três empresas que representam ameaça direta à empresa. Seriam eles *Wise Up*, *Uptime* e *British and American*. Já os concorrentes indiretos são aqueles que oferecem somente a motivação inicial, que seria a transmissão do conhecimento da língua estrangeira. Assim, teríamos os cursos *Yázigi*, *Wizard*, Espaço Idiomas, *Kumon* e *Language*. Focaremos aqui nos concorrentes diretos:

A *Wise Up* é a mais forte das concorrentes, tendo sua primeira unidade inaugurada no Rio de Janeiro. A seguir uma análise mais detalhada.

PONTOS FORTES:

- A escola faz parte de um *holding* de 12 empresas do grupo Ometz, bastante atuante no Brasil.
- Possui um departamento de Pesquisa & Desenvolvimento nas áreas de criação, revisão e controle de qualidade que se atualiza constantemente sobre as tendências no ensino de idiomas.
- Possui material próprio.
- Possui duas franquias na Argentina.

PONTOS FRACOS:

- Só possui uma unidade na região Norte.
- Material didático caro.
- Obrigatoriedade da compra de todo o material ao assinar o contrato.

A escola *British and American* é uma escola que atua a 15 anos no mercado:

PONTO FORTES:

- Horários flexíveis em que o aluno pode agendar suas aulas pela internet.
- Avaliações semanais e individuais.

- Reverte os recursos que seriam utilizados em publicidade para a área psicopedagógica, investindo em cursos, estudos e pesquisas que visam o aprimoramento do aluno com inovadoras técnicas de ensino.

PONTOS FRACOS:

- Por utilizar os recursos que seriam aplicados na publicidade, não são vistas muitas propagandas da escola.

A escola *Uptime*, fundada em 2001 em Belo Horizonte, atende a uma grande variedade de perfis de alunos:

PONTOS FORTES:

- Faz parte do grupo de empresas UPTIME que trabalha de forma conjugada para oferecer o *know-how* da marca.
- Menor prazo de retorno do mercado: nove meses.
- Uso de software exclusivo de gestão de negócio.

PONTOS FRACOS:

- Existência de poucas escolas no Norte e Nordeste do país.

7.1.3 Análise de Mercado

Segundo o IBGE, no último século, a população brasileira multiplicou por dez: em 1900 cerca de 17 milhões de pessoas residiam no Brasil, no ano 2000 quase 170 milhões. Para dados demográficos, a população é dividida em três faixas etárias: os jovens, que são do nascimento até 19 anos; os adultos, dos 20 anos até 59 anos e os idosos, que vão dos 60 anos em diante.

No Brasil, segundo os dados de uma pesquisa realizada em 2005, a faixa etária dos jovens é de 46,5% do total, a dos adultos de 46,4% e a dos idosos de 7,1%. Nas últimas décadas, ocorreu uma diminuição na porcentagem de jovens e um aumento da terceira idade e dos adultos, pois em 1950 a distribuição era de 52,3% de jovens, 43,1% de adultos e 4,6% de idosos. Isso aconteceu, em

decorrência da diminuição das taxas de mortalidade e natalidade e do aumento da expectativa de vida. Apesar dessa pequena mudança nas porcentagens, o Brasil já não pode ser considerado como um país jovem, no sentido de que as pessoas com até 19 anos de idade não constituem a faixa mais numerosa da população. Além disso, a proporção dos idosos no total da população vem crescendo.

A estrutura etária de uma população não se divide apenas nas três faixas (jovens, adultos, idosos), pode-se também dividir a população através de um gráfico, que se denomina pirâmide etária, esse gráfico não informa apenas informações sobre a faixa etária, mas também da proporção dos sexos em cada idade. Abaixo, uma figura com a sobreposição das pirâmides de 1980 a 2000.



Figura 3 – Estrutura Etária do Brasil

Fonte: IBGE

Porto Alegre, cidade onde a *Minds* se localiza, possui uma população de 1.360.590 pessoas (635.820 homens e 724.770 mulheres). Abaixo, segue uma tabela do crescimento populacional de Porto Alegre até 2006 e uma previsão para os anos de 2010 e 2015.

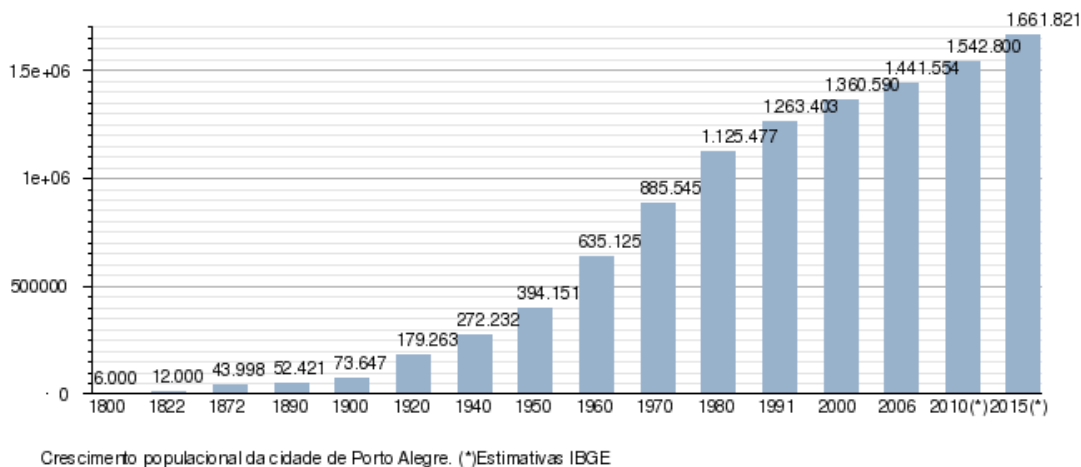


Figura 4 – Tabela de Crescimento Populacional de Porto Alegre

Fonte: IBGE

Através do gráfico, podemos perceber uma vantagem para a empresa, pois com o número maior de habitantes, maior é o número de possíveis clientes para a *Minds*. Mas como visto anteriormente, a *Minds* se foca em jovens e adultos. É importante analisar também os habitantes da cidade pela faixa etária:

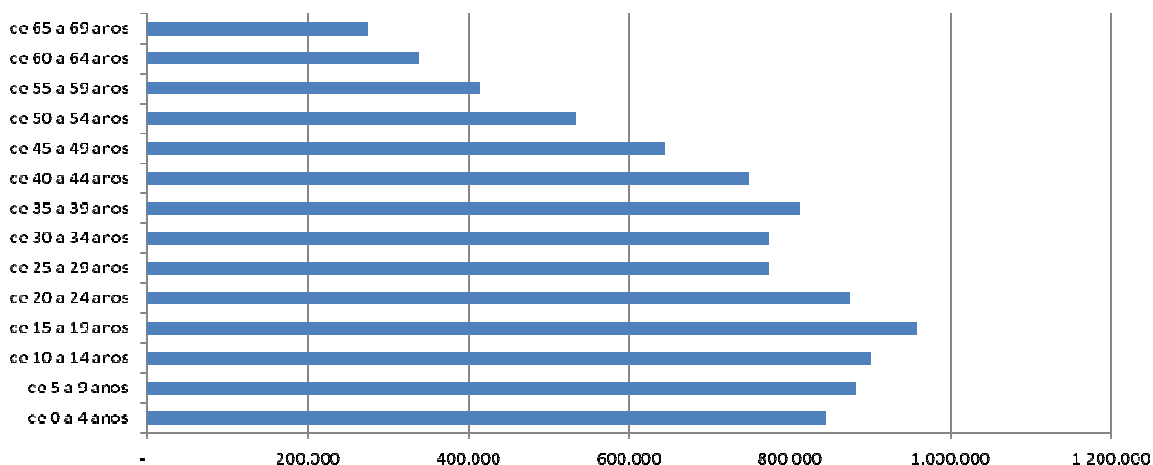


Figura 5 – Estrutura Etária da cidade de Porto Alegre

Fonte: IBGE

Verifica-se que a população de jovens da cidade representa uma boa parcela da população total de habitantes. Nesse gráfico não há uma projeção para os próximos anos, mas analisando-o juntamente com o gráfico visto anteriormente,

podemos identificar que haverá um crescimento da população jovem também, o que significa mais uma vantagem para o negócio.

Além disso, o mercado de trabalho sempre foi duro com os jovens, especialmente na faixa dos 18 aos 29 anos de idade. E o Brasil tem hoje cerca de 51,1 milhões de jovens nessa faixa. Desses, cerca de 34 milhões são atingidos pelo desemprego e falta de formação profissional. Isso acontece porque é muito difícil ler um anúncio de emprego hoje que não requisite fluência ou, pelo menos, o conhecimento da língua inglesa. No entanto, a pesquisa “A Contratação, Demissão e Carreira dos Executivos Brasileiros”, que a Catho Online realizou entre março e abril do ano de 2009 com mais de 16 mil entrevistados, constata que a grande maioria ainda não domina o idioma. A pesquisa mostra ainda que, quanto maior o nível do cargo, maior o conhecimento do idioma. Além disso, a porcentagem de profissionais com proficiência na língua aumenta em multinacionais: 13,6% deles falam e escrevem corretamente, enquanto apenas 5,5% dos profissionais de empresas nacionais possuem essa facilidade. Outra tendência que se mantém nos últimos anos é a segunda língua mais procurada pelos profissionais, que continua sendo o espanhol.

Outro fato interessante constatado, é que quatro em cada cinco pessoas na classe C (cuja faixa de renda varia entre R\$ 600 e R\$ 2.099) não sabem falar inglês ou outro idioma estrangeiro, segundo pesquisa divulgada em 2009 pelo Ibope. O número equivale a 77% da população nesta faixa econômica ou aproximadamente 23 milhões de brasileiros, levando em conta a estimativa do Ibope de que a população na classe C seja de quase 100 milhões de brasileiros.

A maioria dos brasileiros neste grupo estudou ou estuda em escolas públicas, onde o ensino de línguas é deficiente ou inexistente, afirma João Ferreira de Oliveira, professor de educação da UFG (Universidade Federal de Goiás); pois, tradicionalmente, é a classe média que matricula os filhos em escolas particulares, aulas de idiomas e outras atividades extraclasse.

Profissionais com mais de 30 anos, também, sentem dificuldade em ingressar em uma empresa ou perdem oportunidades de mudar para um cargo melhor pela falta de fluência na língua inglesa, apontam alguns recrutadores e

professores de inglês. No entanto, eles destacam: a maioria das pessoas com esse perfil está correndo atrás do prejuízo.

7.1.4 Análise SWOT

A seguir é feita uma análise SWOT, verificando as oportunidades e ameaças existentes no mercado onde a empresa esta inserida, além das forças e fraquezas existentes na própria empresa estudada.

7.1.4.1 Análise Externa

Como resultado da análise externa tomou-se conhecimento das oportunidades e ameaças existentes no mercado onde a *Minds* atua.

7.1.4.1.1 Oportunidades

Oportunidades são possibilidades de crescimento existentes no meio onde a empresa está inserida e que podem impactar positivamente nos resultados da empresa. Nesse sentido, as oportunidades que impactam a *Minds* são:

- ***Economia Estável***

Os índices de estabilidade econômica e aumento do poder de compra trazem boas perspectivas para a escola. De acordo com pesquisas realizadas pelo Instituto

Data Popular, em conjunto com o Datafolha, o poder de compra, principalmente das classes C, D e E, vem aumentando consideravelmente e já movimentam um mercado de R\$760 bilhões, o que permite que as pessoas também invistam em serviços e conseqüentemente em um curso de inglês.

- ***A realização de dois grandes eventos mundiais no país***

Nos próximos anos, mais precisamente em 2014 e 2016, o Brasil será sede da Copa de Futebol e das Olimpíadas, respectivamente. Devido a isso, o Brasil será palco de diversos eventos com a presença de pessoas de todo o mundo. Para as Olimpíadas de 2016, no Rio de Janeiro, estima-se 380 mil turistas visitando o Brasil. Durante a fase de preparação e realização dos Jogos Olímpicos, a previsão é a de que sejam gerados 120 mil empregos anuais no País.

Com isso, é necessário que os brasileiros falem a língua mais importante do mundo: o inglês.

- ***Mercado de trabalho competitivo***

Como citado anteriormente, a maioria das vagas de empregos requisita uma segunda língua ou até uma terceira por parte do profissional. O inglês é considerado a língua universal, pois é falada na maioria dos países. Com isso, o mercado exige cada vez mais profissionais aptos a falarem e escreverem o inglês fluentemente. Isso acontece devido à globalização e também ao uso do computador e da internet, onde encontramos diversas expressões em inglês.

De acordo com um pesquisa realizada pela Catho em 2009, somente 24,5% dos brasileiros falam fluentemente o inglês, com alguns erros, ou falam e escrevem corretamente. Em 2007, a soma desses dois fatores era ainda menor, 22,4%.

- ***Crescente conscientização da população em estudar uma língua estrangeira***

Esse fator é diretamente ligado aos dois últimos fatores citados anteriormente. Nos últimos anos, com a crescente globalização e a necessidade de profissionais aptos a lidarem com pessoas de todo o mundo e, mais recentemente, a escolha do Brasil como sede dos dois eventos esportivos mais importantes do mundo, fez com que a população brasileira sentisse a necessidade falar uma língua estrangeira.

7.1.4.1.2 Ameaças

As ameaças são desafios impostos pelas tendências do meio onde a empresa está inserida, e que podem impactar negativamente se não houver uma reação a elas. Nesse sentido, as ameaças que afetam diretamente a *Minds* são:

- ***Grande número de concorrentes***

São poucas as barreiras de entrada no segmento e há muito espaço ainda não explorado pela *Minds*. Isso pode acarretar a entrada de concorrentes ou ainda a implantação de franquias de empresas com modelos de negócio semelhantes.

- ***Sazonalidade da procura do serviço***

As matrículas na *Minds* podem ser feitas em qualquer dia do ano. O problema é que a maioria da população brasileira pensa e organiza suas atividades de acordo com o ano letivo. Dessa forma, de acordo com os dados apresentados pela

Administração da *Minds* Menino Deus, os meses em que ocorre o maior número de matrículas são janeiro, fevereiro, agosto e julho.

- ***Cursos on-line***

O público-alvo da *Minds* é constituído por jovens e adultos que possuem pouco tempo disponível na semana por estudo. Outros empreendedores desenvolveram uma forma alternativa de atingir esse mesmo público através de cursos de línguas on-line. Apesar de não ter a mesma qualidade e vantagens oferecidas pela *Minds*, esse método vem se tornando cada vez mais comum, pois muitas vezes é oferecido gratuitamente.

7.1.4.2 Análise Interna

Como resultado da análise interna tomou-se conhecimento das forças e fraquezas que a *Minds* possui:

7.1.4.2.1 Forças

Forças são fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de uma atividade. São eles:

- ***Metodologia diferenciada***

A escola oferece uma metodologia diferenciada que funciona da seguinte forma: após a entrevista com um dos assessores culturais e assinatura do contrato, o aluno é encaminhado para uma aula inicial em que é discutida mais detalhadamente a metodologia do curso, formas de avaliação e outras informações importantes para o aluno. Após essa aula, o aluno marca a primeira unidade para sete dias depois daquela data e durante esses dias, o aluno estuda em casa e escuta o CD de áudio que acompanha o livro didático, vindo assim preparado para a aula. Em sala de aula, o professor foca na conversação e utiliza a gramática como base para construir um diálogo correto. Os grupos são reduzidos, com no máximo seis alunos por turma, o que permite que o professor foque mais em cada aluno e nas suas dificuldades.

- ***Material didático exclusivo***

O curso regular possui quatro livros. Os livros foram desenvolvidos por professores capacitados e possuem figuras que ajudam o aluno a aprender sem utilizar a tradução.

- ***Ações específicas para a captação de alunos***

Além das formas convencionais para atrair alunos, como propagandas em rádio, *outdoors*, a panfletagem em pontos de passagem de grande volume de pessoas. Há também a divulgação em redes sociais na internet (*Orkut, Facebook, Twitter*, etc), que tem se mostrado bastante eficaz, pois cada vez mais e mais pessoas procuram produtos e serviços pela internet. Outra técnica utilizada é a por telefone. Ao se matricular, é pedido ao novo aluno uma lista com trinta nomes e números de telefone. Com isso, o departamento de *marketing* fica responsável também por divulgar o curso dessa forma.

Vem sendo bastante utilizada também a visita em pontos de trabalho do público-alvo.

- ***Horários semi-flexíveis***

Ao assinar o contrato, é deixado claro que a marcação de aulas é semi-flexível, ou seja, os alunos podem marcar suas aulas nos horários que eles desejarem e de acordo com a agenda da escola. A única exigência feita é que as aulas tenham um intervalo de sete dias.

- ***Dezoito meses de curso***

Pelos motivos citados anteriormente durante o trabalho, aprender outra língua em um curto espaço de tempo é uma vantagem e se torna um diferencial no mercado de trabalho, que necessita de profissionais que dominem outro idioma o mais rápido possível. Seguindo-se a metodologia corretamente, em dezoito meses o aluno é capaz de se comunicar em inglês fluentemente.

7.1.4.2.2 Fraquezas

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

- ***Falta de investimento nos professores***

Existe uma carência de investimento em cursos e palestras para os professores da *Minds*. Profissionais do ramo da Educação devem estar continuamente atualizados sobre o que acontece no meio educacional e no mundo

para que isso possa ser utilizado em sala de aula. A empresa não investe nesse ponto, deixando a cargo do professor essa constante atualização.

- ***Falta de formação pedagógica em boa parte dos professores***

Atualmente, é considerado que basta ter competência técnica e uma boa qualificação em termos de conteúdo para ser considerado capaz de dar aulas. No entanto, o surgimento de dificuldades no aprendizado do aluno fez da formação pedagógica uma necessidade latente. Por muitos dos professores que trabalham na *Minds* não possuírem formação pedagógica, isso pode acabar sendo visto como falta de qualificação para o mercado potencial.

- ***Grande rotatividade de professores***

A escola possui uma grande rotatividade de funcionários, em especial a de professores. Esse fato é considerado resultado da falta de investimento no setor pedagógico ou da contratação de profissionais que não tenham formação adequada e somente o conhecimento da língua. Isso acaba dificultado a geração de uma relação aluno-professor, o que é bastante importante em cursos de idiomas.

- ***Pouco uso da internet a favor da empresa***

A *Minds* acredita muito no potencial da internet, mas utiliza pouco essa ferramenta. A empresa tem pretensão de investir nessa área, porém os projetos não saíram do papel.

7.1.4.3 Matriz SWOT

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Metodologia Diferenciada• Material Didático Exclusivo• Ações Específicas de Captação<ul style="list-style-type: none">• Horários Semi-flexíveis• Dezoito Meses de Curso	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Economia Estável• Realização de Dois Grandes Eventos Mundiais no Brasil• Mercado de Trabalho Competitivo• Crescente Conscientização da População em Aprender um Idioma
<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de Investimento nos Professores• Falta de Formação Pedagógica em Boa Parte dos Professores<ul style="list-style-type: none">• Grande Rotatividade de Professores• Pouco Uso da Internet	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Grande Número de Concorrentes• Sazonalidade da Procura do Serviço<ul style="list-style-type: none">• Cursos On-line

Quadro 1 – Matriz SWOT Minds English School
Fonte: Autor (2010)

7.1.4.4 Questões-Chave do Plano de Marketing

Após o entendimento da conjuntura interna e externa da *Minds*, dada pela análise SWOT mostrada acima, apresenta-se uma consolidação de pontos-chave de atuação para a empresa, para que as ameaças e fraquezas sejam evitadas e reduzidas e as forças e oportunidades sejam capitalizadas e aproveitadas.

Em seguida, aparecem os pontos-chave do Plano de Marketing da *Minds* que foi elencado através da combinação dos diferentes quadrantes da análise SWOT.

APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES

A empresa pode aproveitar as suas capacidades através da combinação das suas forças com as oportunidades que o mercado e o meio em que a empresa está inserida oferecem.

- **Criação de um novo curso**

Com a oportunidade da realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil e o crescimento da conscientização da população em aprender um idioma, somada às ações específicas de captação de alunos marca forte, a *Minds* deve estudar a viabilidade de inaugurar um novo curso para grupos que lidarão diretamente com o público estrangeiro, como taxistas, garçons, atendentes de estabelecimentos comerciais, recepcionistas, entre outros.

- **Abertura de uma nova franquia**

A qualidade do curso com todas as suas vantagens somadas à forte demanda devido à procura de um curso de idiomas devido aos eventos que se realizarão no Brasil geram esta necessidade.

MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES

A *Minds* tem a possibilidade de aproveitar as oportunidades que possui para transformar suas franquias em outras oportunidades ou em pontos fortes para sua empresa. Dessa forma, é possível:

- **Aumentar investimentos em comunicação**

As oportunidades de o Brasil ser anfitrião da Copa e das Olimpíadas e a crescente preocupação em aprender outra língua, quando analisadas com a sazonalidade da procura do serviço geram a necessidade de aumentar os esforços em comunicação nos meses em que a procura pelo serviço é baixa.

- **Investir nos professores**

Para evitar a falta de formação pedagógica em boa parte dos professores e a grande rotatividade dos mesmos, levando em consideração o aumento da procura por cursos de idiomas devido aos motivos citados anteriormente, a *Minds* deve investir no setor pedagógico. Para isso, deve procurar centros que ofereçam palestras ou cursos para manter os seus profissionais sempre atualizados com o que o mundo educacional oferece.

CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS

A empresa deve se reposicionar em relação às suas fraquezas e assim procurar converter seus pontos fracos em pontos fortes.

- **Investir e desenvolver o site da escola**

Sabendo-se que a maioria de seus concorrentes possui um bom site e a *Minds* utiliza pouco esse meio, é recomendado que a escola invista mais na utilização do seu próprio site; por exemplo, na marcação de aulas pela internet.

A partir destes pontos, foram elaborados os planos de ação a serem executados pela *Minds*..

7.2 PROPOSTAS

Após realizar o estudo sobre a situação atual da empresa *Minds* e o ambiente onde a mesma está inserida, foi possível formular algumas propostas a fim de buscar o crescimento da empresa em questão. Todas as propostas têm como objetivo o reconhecimento da empresa no mercado, o que resultará no crescimento de sua participação no mercado e no conseqüente aumento de seu lucro.

7.2.1 Objetivos de Marketing

A análise SWOT, que através da análise externa e interna identificou as oportunidades e ameaças do mercado onde a empresa atua e as forças e fraquezas da empresa, forneceu as informações necessárias para a formulação dos objetivos de marketing condizentes com a realidade da *Minds*, para se alcançar o objetivo principal deste plano de marketing, que é obter um maior reconhecimento da empresa no mercado.

Posto isto, definiu-se para este plano os seguintes objetivos de marketing:

- Fortalecer o curso de idiomas *Minds* no mercado.
- Satisfazer plenamente as necessidades dos alunos da *Minds*.

7.2.2 Estratégias de Marketing e Plano de Ação

A fim de atingir os objetivos propostos na seção acima, é necessário formular estratégias. Já com as estratégias e objetivos definidos, conseguiu-se elaborar o plano de ação, contemplando as atividades necessárias para atingir os objetivos de marketing por meio da execução das estratégias estabelecidas, relacionando-os.

A seguir são expostas as estratégias e as ações a serem seguidas pela *Minds* para atingir os objetivos propostos, definindo-se os responsáveis (aquele que deve fazer com que a atividade seja realizada), prazos (data limite para a efetivação da atividade) e custos estimados.

Para melhor entendimento do plano de ações, dividiu-se o plano de acordo com os objetivos propostos.

OBJETIVO 1

Fortalecer o curso de idiomas *Minds* no mercado.

ESTRATÉGIA	AÇÕES		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS ESTIMADOS
Criação de um novo curso.	Criação do material para o curso.	Elaborar metodologia.	Marcos	28/02/2011	Tempo de trabalho
		Confecção dos exemplares dos livros.	Marcos	30/05/2011	R\$1000,00 a R\$2000,00
	Prospectar clientes.	Definir os grupos a seres contemplados com o novo curso.	Bruno	31/01/2011	Tempo de trabalho
		Visita aos primeiros clientes em potencial.	Bruno	31/04/2011	R\$ 1000,00
	Divulgação do novo curso.	Além de divulgar nos meios convencionais que a escola já utiliza, selecionar eventos que sejam freqüentados pelos grupos-alvo do novo curso.	Bruno	Mensal	De R\$4000,00 a R\$8000,00
Abertura de uma nova franquia.	Estudar um novo ponto de abertura da franquia.	Estudo do mercado.	Daiana	21/04/2011	Tempo de trabalho
	Abertura da nova escola	Compra da franquia.	Leiza e Daiana	31/12/2011	De R\$100000,00 a R\$110000,00
		Divulgação da nova escola.	Bruno	Mensal	De R\$4000,00 a R\$8000,00

Aumentar investimento em comunicação.	Divulgar notícias relacionadas à empresa na mídia.	Elaborar do <i>briefing</i> do serviço a ser prestado pela assessoria de imprensa.	Bruno	20/04/2011	Tempo de trabalho
		Contato com portais de internet e jornais para divulgação de notas relacionadas a empresa.	Bruno e Assessor de Imprensa	Mensal	<i>Fee</i> da Assessoria (de R\$ 800,00 a R\$1000,00/mês)

Tabela 1: Plano de Ação – Objetivo 1

Fonte: Autor (2010)

OBJETIVO 2					
Satisfazer plenamente as necessidades dos alunos da <i>Minds</i> ..					
ESTRATÉGIAS	AÇÕES		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS ESTIMADOS
Investir nos professores.	Pesquisar cursos e palestras que sobre a língua inglesa.		Marcos	31/01/2011	Tempo de trabalho
	Inscrever a escola em sites e programas que ofereçam cursos de <i>upgrade</i> e palestras.		Marcos	31/01/011	Tempo de trabalho
Investir e desenvolver o site.	Desenvolver um site funcional para os alunos.	Elaboração do <i>briefing</i> , com todas as informações que devem conter no site, a ser elaborado pelo professor de informática da escola.	Bruno	31/01/2011	Tempo de trabalho
		Desenvolvimento do site.	Bruno e Evaldo	28/02/2011	Tempo de trabalho
	Fazer parcerias com blogueiros influentes dentro do publico-alvo.	Selecionar blogueiros que sejam referência no público alvo da empresa.	Bruno	31/03/2011	Tempo de trabalho

Tabela 2: Plano de Ação – Objetivo 2

Fonte: Autor (2010)

7.2.3 Implantação, Controle e Reavaliação

As ações devem ser implementadas conforme as datas previstas e os responsáveis estabelecidos. O engajamento de todos que trabalham na escola é essencial para o sucesso do plano.

Devem ser realizados controles e reavaliações dos planos de ação, em reuniões com as pessoas envolvidas em cada ação. Em cada reunião devem ser passados os status de cada ação proposta. A fim de verificar a evolução do plano é interessante que estas reuniões sejam relatadas em documentos formais. Além disso, o autor deste estudo propõe-se a participar de tais reuniões para verificar o andamento da implementação do plano de marketing.

O controle e a reavaliação do plano de marketing são fundamentais para verificar o andamento do plano, assim como fundamentarão possíveis alterações durante o curso do mesmo.

8. CONCLUSÃO

O segmento em que a *Minds* está inserido na região metropolitana de Porto Alegre é muito concorrido, e a presença de escolas com o nome forte no mercado exige que os pequenos e médios competidores busquem algum tipo de diferenciação.

A elaboração deste plano de marketing proporcionou uma reflexão detalhada sobre o negócio proposto pela empresa *Minds*, através da análise dos ambientes onde a empresa está inserida. Nesta análise foram identificadas as forças e fraquezas, oriundas da análise interna, e as oportunidades e ameaças, oriundas do ambiente externo. Foi através desta análise situacional que se conseguiu definir os objetivos, estratégias e planos de ação, objeto final deste estudo.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos de modo pleno, uma vez que feita a reflexão necessária, o plano de marketing proporciona a possibilidade de a empresa utilizar as estratégias descritas para que sejam aproveitadas da melhor maneira possível, as oportunidades existentes no mercado. Espera-se então, que a *Minds* assuma a tarefa de programar as sugestões propostas, fazendo também a avaliação e o controle dos resultados alcançados.

Espera-se que este plano esteja de acordo com as expectativas da escola de ganhar uma maior parcela no mercado onde atua e também fidelizar os alunos que já possui, buscando sempre satisfazê-los da melhor forma possível. Entretanto, cabe ressaltar que este plano de marketing não é estático ou definitivo, pois os ambientes externos e internos mudam constantemente. Posto isto, entende-se a importância de revisá-lo constantemente e adaptá-lo à realidade.

Por fim, a elaboração deste trabalho permitiu ao autor colocar em prática os conceitos envolvidos na elaboração de um plano de marketing, contribuindo assim para o seu crescimento, tanto pessoal como profissional.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Sobre o negócio

- Qual a imagem que você tem da *Minds*
- Qual é a estratégia de mercado da *Minds* para se diferenciar da concorrência e obter mais clientes?
- Quais os objetivos de mercado da *Minds*?
- Existem metas? De que tipo? Quais as metas de crescimento da *Minds* para 2011?
- Qual, na sua opinião, é a imagem ideal para a empresa em termos de negócio e marca?
- Como você vê a *Minds* daqui 5 anos?

Público

- Quem são os públicos envolvidos com o negócio? Que tipo de público procura a *Minds*? Qual seu perfil?
- Como é feita a comunicação com esses públicos? Existe algum programa de relacionamento?
- Como os alunos chegam até vocês? Qual o percentual de pessoas/mês vem de indicação?
- Qual a faixa de preço da mensalidade dos cursos oferecidos pela *Minds*?

- Existe sazonalidade de procura pelo serviço? Se sim, ao que se deve? Quais os períodos de maior e menor procura? O que é feito para motivar o aumento da procura?
- Que públicos representam oportunidades ou problemas específicos? Que medidas a empresa tomou para lidar eficazmente com cada público?

Mercado

- Como você situa a empresa em relação a concorrência?
- Quais as estratégias de combate a concorrência?
- Quais os diferenciais da empresa perante os outros *players* do mercado?
- Quais são as fraquezas perante os *players* do mercado?
- O que você vê como oportunidade para o crescimento ou diferenciação da *Minds* perante os concorrentes?
- Qual a maior ameaça da *Minds* hoje?
- Que barreiras você acha que existem no crescimento do negócio? Onde você diria que estão os gargalos do negócio?
- O que na sua visão decide a matrícula na *Minds* e não em outra escola?
- O que você acha que pode ser melhor explorado na empresa e o que poderia sair de foco?
- Que aspectos do negócio reforçam a lealdade dos públicos?
- Que aspectos tornam a relação oportunista em relação ao público?

Vendas

- Quanto tempo em média leva para uma matrícula ser efetuada?
- Como funciona o processo de matrícula na *Minds*?

Distribuição

- Quais são os principais canais comerciais para levar o serviço aos clientes?
- Quais são o nível de eficiência e o potencial de crescimento dos diferentes canais?

Comunicação Externa

- Qual a principal fonte para buscar alunos?
- Existe algum tipo de programa de relacionamento entre os alunos e a *Minds*?
- Se você tivesse que convencer uma pessoa a se matricular na *Minds*, que argumentos você utilizaria?
- Qual a promessa de valor passada pela *Minds*?

Divisão do Trabalho

- Como está dividido o trabalho na empresa e entre as pessoas?
- Há pessoas e departamentos especializados?

- As tarefas e responsabilidades estão claramente definidas e formalizadas?

Parceiros

- Como é feita a seleção de parcerias para trabalhar com a empresa?

Poder de decisão

- Como esta coordenada hierarquicamente a empresa? Quem toma as decisões na empresa?

Informação

- A empresa busca regularmente informações (dados de mercado, legais, de competitividade)? Onde consegue estas informações?
- Existem reuniões regulares na empresa? Quem participa?
- Que tipo de informação é divulgada para o público interno e externo?

Comunicação Interna

- Como é a comunicação interna na *Minds*?

- Os gestores informam os objetivos alcançados, comparando com as metas previstas? Como é feita essa comunicação? Existem bloqueios de informações?

Funcionários

- Que vantagens econômicas, sociais e culturais se obtém da empresa?
- Eles se identificam com a empresa e serviço?
- Como é feita a promoção de funcionários? Que critérios são utilizados para isto?
- Como se incentiva e motiva o funcionário? Como o trabalho é remunerado? Se aplicam penalidades para erros e falhas?

Infra-Estrutura

- Como você avalia a condições dos postos de trabalho?

Finanças

- Como se elabora os orçamentos? Existe um controle regular de custos e receitas?
- Qual o grau de rentabilidade do serviço?

Prospeção

- Como é feita a captação de novos alunos?
- Quantos alunos foram matriculados nos últimos seis meses?
- Quais foram os canais de comunicação da empresa que produziram vendas no ano de 2010?
- Estas vendas estão centralizadas em um departamento específico?
- Quantos clientes procuraram a *Minds* sem o estímulo de uma ação de venda direta?
- A empresa possui um mapeamento dos segmentos ainda não atingidos?
- Quais as estratégias para a conquista desses novos mercados?
- A *Minds* consegue diagnosticar quem são os seus clientes mais rentáveis?
- As metas de vendas e conquistas no ano de 2009 foram atingidas?
- Sobre os clientes que procuram a empresa para obter maiores informações sobre os serviços, mas não efetivam a matrícula, existe alguma estratégia de marketing que os incentiva a procurá-los novamente ou a manter um contato posterior?
- A empresa destina uma verba específica para ações que trabalhem positivamente a imagem da empresa?

Retenção

- Quantos clientes a *Minds* perdeu nos últimos seis meses?
- Os atuais clientes da *Minds* a recomendam para seus amigos?

- Qual o índice de reclamações? Isso é mensurado?
- Das reclamações mencionadas, como está o *feedback* para o cliente?
- A *Minds* consegue mensurar o índice de satisfação do seu cliente?
- Estas reclamações dirigidas à empresa são registradas e produzem efetivamente uma mudança nas operações da empresa?
- Os clientes possuem um canal aberto de comunicação para críticas, sugestões e elogios? Este canal tem sido utilizado? Com que frequência? Sugestões e elogios também são pautas?

Pergunta chave – Qual o maior desafio da *Minds* hoje?

ANEXO B – LOGOTIPO DA EMPRESA



REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACEVEDO, Cláudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOONE, Louis E.; KURTZ, Davis L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1995.

BURLAMAQUI, Paulo Fernando. **Plano de marketing globalizado: passo a passo**. Porto Alegre: PUC, 2001.

CATHO < <http://www.catho.com.br/> > Acesso em 4 nov 2010

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

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D; JR., George H. Lucas; Luck, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA < <http://www.ibge.gov.br/home> > Acesso em 16 out 2010.

INSTITUTO DATA FOLHA < www.datafolha.folha.uol.com.br>. Acesso em: 17 set. 2010.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas.** São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR, William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, Malcolm H. B. **Planos de marketing: como preparar como usar.** Rio de Janeiro: Gráfica JB, 2004.

MINAYO, M.; DESLANDES, S.; CRUZ NETO, O; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MINDS ENGLISH SCHOOL < <http://www.mindsidiomas.com.br> > Acesso em: 20 set. 2010 E < <http://www.mindsidiomas.com.br/poameninodeus/> > Acesso em: 11 out 2010.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO < <http://administradores.com.br/> > Acesso em 10 out 2010.

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

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.