

# **INTEGRAÇÃO PET X MERCADO DE TRABALHO: ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA UMA ESCOLA DE IDIOMAS DE PEQUENO PORTE.**

Grupo PET Administração

Universidade Federal de Lavras - UFLA

## **Resumo**

As pequeno e micro empresas enfrentam diversos desafios em sua trajetória, destacando-se a pouca profissionalização em sua gestão. Dessa forma, áreas estratégicas da organização, como a área de marketing, tem seu gerenciamento desestruturado e pouco alinhado com o ambiente. Este trabalho buscou descrever o desenvolvimento de um plano de marketing para estruturar a função mercadológica em uma escola de idiomas em Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se como estratégia de pesquisa a pesquisa-ação, caracterizada por uma estrutura ativa, coletiva e participativa. Os resultados da pesquisa evidenciaram a importância da utilização de técnicas e ferramentas profissionalizadas de gestão para melhoria do desempenho.

## **Introdução**

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

Nesse contexto, a sobrevivência das organizações depende cada vez mais da adoção de práticas de gestão profissionalizadas, de modo que sejam capazes de responder

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

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

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

## **O Processo de Planejamento de Marketing**

A globalização, os avanços tecnológicos e o grande volume de informação disponível modificaram para sempre a forma como as organizações são gerenciadas. Se antes, as organizações poderiam sobreviver como sistemas fechados, agora elas devem ser como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente, tirando dele a realimentação necessária para ajustes internos. Uma vez estruturada a empresa, do ponto

de vista sistêmico, a área de marketing é o principal elo de coordenação das relações da empresa com o mercado e com o cliente.

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

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

Para tanto, a organização precisa desenvolver um processo profissional de marketing, utilizando técnicas e ferramentas que potencializem os resultados de suas ações. Segundo Kotler (2000), o processo de marketing inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, a concepção de estratégias de marketing, o planejamento de programas de marketing, terminando com a implantação de ações de marketing. O bom andamento de todo esse ciclo depende de esforços de organização e do controle dos resultados alcançados (Venetianer, 1999). Diversos autores (Kotler, 2000; Westwood, 1996; Cobra, 1992; Las Casas, 1997) apresentam modelos para o processo de planejamento de marketing, podendo ser sintetizadas em quatro etapas:

#### 1. Análise das oportunidades de mercado

Nesta etapa a empresa deve identificar suas oportunidades potenciais, dada sua experiência no mercado e suas competências centrais, utilizando um sistema de pesquisa e informações de marketing. A compreensão do mercado possibilitará que a organização selecione seu mercado-alvo (Kotler, 2000). Como as necessidades existentes em cada

mercado são distintas, as oportunidades latentes para conquistá-lo também são específicas, sendo necessário conhecer profundamente cada mercado ou segmento de mercado em que se atua ou que se pretende atuar (Cobra, 1992). As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios, reconhecendo que o ambiente de marketing está apresentando constantemente novas oportunidades e ameaças, devendo a organização monitorar e se adaptar ao ambiente (Kotler, 2000).

## 2. Desenvolvimento de estratégias de marketing

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

## 3. Planejamento de programas de marketing

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

## 4. Administração do esforço de marketing

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

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

## **O Plano de marketing**

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

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

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

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

### 1) Situação atual de marketing

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

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

## 2) Análise de oportunidades

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

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

## 4) Objetivos.

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

#### 5) Estratégia de marketing

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

#### 6) Programas de ação

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

#### 7) Demonstração de resultado projetado

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

#### 8) Controles

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

sendo de fundamental importância o controle não só das datas de execução e de cobrança de resultados, como também de atualizações imprescindíveis.

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

### **Metodologia de Pesquisa**

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a tipologia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica quanto a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi aplicada, uma vez que foi motivada pela necessidade de apresentar aspectos conceituais que possam auxiliar as empresas realizar seu planejamento de marketing de forma estruturada, assim como verificar a aplicação e a análise desses conceitos na prática. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foram realizadas investigações sobre aspectos conceituais do planejamento de marketing e modelos para a elaboração de planos de marketing. Configurou-se como pesquisa de campo, pois realizou-se um estudo de caso.

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

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

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



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

### **Considerações Finais**

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

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

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

Uma das freqüentes preocupações das empresas então, é como criar uma cadeia de valor para os consumidores oferecendo qualidade e satisfação. Propõe-se então, a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor. Portanto, trata-se da empresa visualizar os procedimentos internos da constituição de seu serviço ou produto e estabelecer meios de examinar seus custos e

desempenho em cada atividade que gera valor procurando maneiras de melhorá-la, não se esquecendo de observar os mercados concorrentes.

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

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

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

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

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

Em termos gerais a marca traz os atributos do produto, ou melhor, os benefícios, valores, elementos culturais, uma personalidade talvez, no sentido de representatividade e

comparação com pessoas, e por último o usuário, o tipo de consumidor que compra o produto ou adquire o serviço. Portanto, necessário se faz trabalhar de forma dinâmica, atentando-se aos detalhes de mercado e as necessidades dos consumidores, procurando levar a seus conhecimentos a qualidade que aquela marca representa dentro do mercado e a confiabilidade de se adquirir um produto ou serviço garantido.

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

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

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

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

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

## Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Universidade Federal de Lavras**

**Departamento de Administração e Economia – Bloco II**

**Programa de Educação Tutorial – PET Administração**

Sala B110 – Campus Universitário s/n – Tel.: (35) 3829-1753

**[http:// www.dae2.ufla.br/pet/](http://www.dae2.ufla.br/pet/)**

**Endereço eletrônico: [petadm1@yahoo.com.br](mailto:petadm1@yahoo.com.br)**