



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALINE DE ARAUJO SILVA**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O COLÉGIO POSITIVO**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2016**

**ALINE DE ARAUJO SILVA**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O COLÉGIO POSITIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira**

**CAMPINA GRANDE – PB 2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586p Silva, Aline de Araujo.  
Plano estratégico de marketing para o Colégio Positivo  
[manuscrito] / Aline de Araujo Silva. - 2016.  
47 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira,  
Departamento de Administração e Economia".

1. Marketing. 2. Plano de marketing. 3. Planejamento  
estratégico. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

ALINE DE ARAUJO SILVA

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O COLÉGIO POSITIVO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 20/05/2016

Nota: ( 9,5 ) Nove e meio

Examinadores:

Viviane Barreto Motta Nogueira

Viviane Barreto Motta Nogueira  
(Orientadora – DAEC/UEPB)

Allan Carlos Alves

Msc. Allan Carlos Alves  
(Membro – DECON/UEPB)

Anne Isabella Pereira das Neves

Msc. Anne Isabella Pereira das Neves  
(Membro – DAEC/UEPB)

CAMPINA GRANDE – PB  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente DEUS, meu grande e verdadeiro Pai que está sempre a me abençoar e a me guiar desde o início da vida, e que em meio a tantas dificuldades sempre me mantém de pé.

Ao meu querido namorado Maedson Rodrigues, por todo apoio e companheirismo, e por estar ao meu lado nas horas boas e nas difíceis também.

A minha família, em especial a minha maravilhosa mãe Maria José de Araujo Silva e ao meu pai Marcos Antônio de Sousa Silva, aos meus irmãos Felipe e Ana Júlia, e aos meus avós, que nunca mediram esforços para me incentivar e me ajudar sempre foi preciso e sem eles eu não chegaria até aqui.

As minhas amigas Maria Fernanda, Maria Eduarda e Camila Teles, que acompanharam toda a minha caminhada dentro da Universidade e sempre estão me apoiando em cada uma de minhas conquistas.

A minha professora Orientadora Viviane Barreto Motta Nogueira, por todo o apoio, por todas as dicas e sugestões, e pela orientação em todas as fases da realização deste trabalho.

Agradeço também a Ivanilde dos Santos e a Lenilson Tomé, por terem me ajudado, disponibilizando as informações necessárias à realização deste trabalho. Da mesma forma, agradeço a Ivanete dos Santos e a Juan Garllards. Agradeço ainda, a João Lourenço Filho (*In Memoriam*), pois se não fosse o seu sonho de construir sua própria escola, este estudo não teria sido realizado, e tenho certeza que, de onde ele estiver ele está orgulhoso de saber que realizei este estudo, pois, ele também foi um administrador.

Aos meus companheiros de sala de aula, Leandro, Raphael, Lucas Vinícius, Lucas Magno e Netinho por todos os momentos de descontração.

A todos os meus professores (as) pela dedicação e comprometimento.

“Não te mandei eu? Esforça-te e tem bom ânimo; não pasme nem te espantes, porque o Senhor, teu Deus, é contigo, por onde quer que andares.”

Josué 1:9 (Bíblia Sagrada)

## RESUMO

O presente trabalho objetiva traçar um plano estratégico de marketing para uma escola de educação de base, o Colégio Positivo, localizado na cidade de Campina Grande – PB. Na fundamentação teórica foram trabalhados os conceitos de planejamento estratégico, marketing e plano de marketing. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi adotado o estudo de caso, por meio de uma análise descritiva e qualitativa. As técnicas de coleta de dados foram pesquisas em documentos da própria Instituição e em fontes secundárias, entrevista e observação. A técnica da análise de dados foi a análise de discurso. Foram também utilizadas categorias de análise, compostas por um diagnóstico organizacional com análise dos ambientes interno e externo e levantamento de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e o prognóstico. A parte prática foi realizada por meio das categorias de análise estabelecidas, resultando na elaboração do prognóstico, baseado no diagnóstico organizacional realizado. O prognóstico é constituído da definição de negócio, missão, visão, mercado-alvo, objetivos do plano de marketing para o Colégio Positivo, estratégias de marketing, plano de ação, implantação, comunicação e manutenção do plano e controle e avaliação do plano. Neste prognóstico foram definidos os objetivos, juntamente com o plano de ações estratégicas propostas, a projeção dos resultados da instituição para o ano de 2017, e as ações para a manutenção e a avaliação do plano.

**PALAVRAS-CHAVE:** marketing, plano de marketing, planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This present study has as objective to outline a strategic marketing plan for basic education school, Positive College, located in Campina Grande - PB. The theoretical foundations were worked out strategic planning concepts, marketing and marketing plan. In the methodological procedures, the case study was adopted by a descriptive and qualitative analysis. Technical data collection were research in the institution itself documents and secondary sources, interviews and observation. Data analysis technique was discourse analysis. They were also used categories of analysis, composed of an organizational diagnosis with analysis of internal and external environments and lifting strengths and weaknesses, opportunities and threats and prognosis. The practical part was performed by the established categories of analysis, resulting in the development of prognosis based on organizational diagnosis made. The prognosis consists of defining business mission, vision, target market objectives of the marketing plan for the College Positive, marketing strategies, action plan, implementation, communication and plan maintenance and control and plan evaluation. This outcome were the objectives set, together with the plan of strategic actions proposed, the projection of the institution's results for the year 2017, and the actions for the maintenance and evaluation of the plan

**KEYWORDS:** marketing, marketing plan, strategic planning.



## Sumário

1	Introdução .....	10
2	Fundamentação Teórica .....	11
2.1	Planejamento.....	11
2.1.1	Tipos de Planejamento.....	12
2.1.1.1	Planejamento Estratégico .....	13
2.2	Marketing.....	16
2.2.1	Mix de Marketing .....	17
2.2.1.1	Produto .....	17
2.2.1.2	Preço.....	18
2.2.1.3	Promoção .....	19
2.2.1.4	Praça (ou distribuição).....	19
2.3	Planejamento Estratégico de Marketing .....	20
2.3.1	Plano de Marketing .....	21
3.	Procedimentos Metodológicos.....	22
4.	Diagnóstico Organizacional.....	25
4.1	Sumário Executivo.....	25
4.2	Análise do ambiente interno.....	25
4.2.1	Histórico da Organização .....	25
4.2.2	Estrutura Organizacional.....	26
4.2.3	Instalações.....	27
4.2.4	Recursos Financeiros .....	27
4.2.4.1	Análise de vendas.....	28
4.2.6	Análise do Mix de Marketing.....	29
4.2.6.1	Produto .....	29
4.2.6.2	Preço.....	30
4.2.6.3	Promoção .....	30
4.2.6.4	Praça.....	31
4.2.7	Pontos Fortes.....	31
4.2.8	Pontos Fracos.....	31
4.3	Análise do Ambiente Externo.....	31
4.3.1	Fator Econômico.....	32
4.3.2	Fator Demográfico.....	32
4.3.3	Fator Sociocultural .....	32

4.3.4 Fator Tecnológico.....	33
4.3.5 Fornecedores .....	33
4.3.6 Clientes .....	34
4.3.7 Concorrentes.....	34
4.3.8 Oportunidades.....	35
4.3.9 Ameaças .....	35
4.4 Prognóstico.....	35
4.4.1 Negócio .....	36
4.4.2 Missão .....	36
4.4.3 Visão.....	36
4.4.4 Mercado-alvo.....	37
4.4.5 Objetivos do Plano de Marketing para o Colégio Positivo .....	37
4.4.6 Estratégias de Marketing.....	37
4.4.7 Plano de ação .....	38
4.4.8 Implantação, comunicação e manutenção do plano.....	40
4.4.9 Controle e avaliação do plano .....	41
4.4.10 Projeção de vendas .....	42
5 Considerações Finais .....	45
Referências Bibliográficas.....	46

## 1 Introdução

A educação de base no Brasil tem, nestes últimos anos, crescido gradualmente. E várias escolas e centros educacionais pouco a pouco vão tomando seu devido espaço seja em bairros mais centrais ou periféricos, e desta forma ocupando mais espaço no dia a dia de todas as pessoas. É evidente que o surgimento e o crescimento destas escolas se dão de forma mais lenta, tanto qualitativamente quanto quantitativamente, mas considera-se que já é um bom progresso.

Bernard Shaw (1925, apud. FRONZA 2005), afirma que "a escola é um edifício com quatro paredes e o amanhã dentro dele", e assim reafirma-se como este crescimento se dá de forma positiva diante do contexto da educação no Brasil.

Apesar das críticas e dos muitos obstáculos existentes para as escolas de pequeno porte, existem muitas pessoas envolvidas e trabalhando para que a cada dia estas escolas cresçam e possam oferecer um ensino de qualidade para as crianças que venham a estudar nas mesmas.

De acordo com dados de uma pesquisa feita pelo IBOPE juntamente com a Diretoria de Estatísticas Educacionais (DEED), vinculada ao INEP, o número de alunos matriculados na rede particular de ensino em todo País aumentou 24% desde 2007. Entre 2010 e 2011, houve acréscimo de 358 mil matrículas na rede privada, totalizando 7.560.382 alunos. Já a rede pública registrou leve declínio, o total de matrículas baixou de 43.989.507 para 43.053.942 (de 2010 para 2011).

Este crescimento deve-se a estas escolas privadas que veem nesta iniciativa uma oportunidade de desenvolver seus negócios. É claro que existem empresas que apenas visam o lucro, acreditando que abrir uma escola trata-se apenas de "cuidar" das crianças, quando na verdade a tarefa de uma escola vai muito além disso, as instituições que seguem esta linha de pensamento estão caminhando ao insucesso, existindo inclusive a possibilidade de ter de sair deste "mercado" da educação de base no Brasil.

Diante disto, o problema de pesquisa foi definido como: Quais as melhores práticas de marketing para o Colégio Positivo consolidar sua marca e imagem?

O presente trabalho objetiva traçar um plano de marketing para uma escola de educação de base, o Colégio Positivo, que está no seu décimo oitavo ano de atividades e está localizado na cidade de Campina Grande - PB.

A realização deste trabalho se justifica, em primeiro lugar, pelo interesse em tal área do conhecimento, bem como a convivência e acompanhamento do crescimento da organização em estudo.

Devido a esta convivência e proximidade com a instituição, foi observada a inexistência de um planejamento de Marketing, ocasionando dessa forma a junção da necessidade da organização de possuir tal ferramenta com a possibilidade de se obter resultados práticos através da realização desta pesquisa.

E no tocante à viabilidade, só será possível a execução diante do fato de que a organização se dispôs a fornecer as informações necessárias, bem como disponibilizando os funcionários para conversas, e demonstrou interesse em receber um feedback deste trabalho, no intuito de crescer e se qualificar para conseguir destaque em meio a um espaço competitivo.

A fundamentação teórica para o presente trabalho será dividida em três tópicos, sendo estes: planejamento, enfatizando principalmente a parte estratégica deste, marketing e abordando por fim o planejamento de marketing que é objetivo deste trabalho. No primeiro tópico, planejamento, serão trazidos a discussão alguns conceitos, e abordando também a importância e a necessidade de se ter um planejamento nas organizações, principalmente do planejamento estratégica. No tópico seguinte, marketing será trabalhado o conceito de marketing e o mix de marketing. E no terceiro tópico planejamento estratégico de marketing, será dada uma maior ênfase no tocante a relação dos dois conceitos analisados anteriormente dando origem a este terceiro, assim como também as formas de elaboração do plano de marketing.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Planejamento**

Muitas são as atividades de um administrador, porém o planejamento é uma das principais atividades a serem desempenhadas. Chiavenato (2004) afirma que o

planejamento se traduz na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento de objetivos levando em conta os recursos que se têm disponíveis.

As organizações têm de estar preparadas para abraçar as oportunidades que surgem e fazendo o melhor aproveitamento possível destas, e é nessa perspectiva que o planejamento está inserido, de modo a nortear a organização a seguir um rumo previamente traçado, no intuito de alcançar seus objetivos anteriormente definidos, utilizando todo o seu potencial e todos os recursos que estiverem ao alcance.

Schmitz, Soares e Fernandes (2009) afirmam que o “planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente”. Estas ações são baseadas em análises de vários fatores, de modo que tais ações sejam executadas da melhor maneira e levando em conta os demais fatores envolvidos, dentre eles os custos, os prazos e as vantagens, dentre outros fatores.

Assim, entende-se que o planejamento é pautado no estabelecimento do que a organização deverá fazer no presente, para que a situação pretendida no futuro seja alcançada, por meio dos recursos humanos e financeiros que a empresa possui.

### 2.1.1. Tipos de Planejamento

O planejamento é dividido em três tipos, levando em conta com três níveis hierárquicos, a saber: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Através do quadro a seguir, pode-se observar a comparação entre os tipos de planejamento.

**Quadro 1** – O planejamento nos três níveis da empresa.

Níveis	Tipos de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Planejamento Estratégico	Genérico e sintético	Voltado especialmente para o longo prazo	Trata da empresa em sua totalidade (Macroambientado)
Intermediário	Planejamento Tático	Mais sintético que genérico	Voltado para o médio prazo	Trata da empresa evidenciando cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Planejamento Operacional	Mais detalhado e analítico	Voltado para o curto prazo	Trata de cada tarefa ou operação da empresa separadamente (Microambientado)

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Conforme exibido no quadro, pode-se observar as diferentes características de cada tipo de planejamento: no planejamento operacional, o tempo é trabalhando com o intuito de atingir os objetivos no curto prazo, sendo assim, as decisões precisam de uma programação prévia e um maior detalhamento, é neste tipo de planejamento que acontece o monitoramento das atividades básicas da organização; já no planejamento tático, existe a busca pela ligação entre o planejamento operacional e estratégico, neste tipo de planejamento são tomadas as decisões acerca de orçamentos, procedimentos e objetivos de negócios, bem como a determinação de políticas, para as várias unidades de uma organização; e no planejamento estratégico, trata da organização como um todo, analisando todas as questões com um maior espaço de tempo, visando sempre melhorias na relação existente entre a empresa e o meio em que está inserida.

Para atingir os fins deste estudo, será dada ênfase ao Planejamento Estratégico.

#### **2.1.1.1 Planejamento Estratégico**

É notável a importância e a necessidade de se dar uma maior atenção ao planejamento estratégico, uma vez que o mesmo abrange toda a organização, não só no seu ambiente interno, mas também em toda a parte externa, e é através dele que se resulta o planejamento tático e o planejamento operacional. Em outras palavras, o planejamento tático e o operacional são as aplicações do planejamento estratégico no cotidiano da empresa.

Drucker (1975) conceitua planejamento estratégico como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões.

Cobra (1991) acrescenta que planejar estrategicamente "é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam".

Diante disto, observa-se que o planejamento estratégico é de suma importância para o crescimento da organização, tendo em vista de que se trata de um processo formalizado, no qual estarão os objetivos e metas a serem alcançados, bem como

as decisões a serem tomadas em determinadas situações, tornando assim o “percurso” menos incerto.

Assim, pode-se considerar o planejamento estratégico como o resultado de um conjunto de ações, que permitem ao gestor se nortear e dar as coordenadas das direções que a empresa deverá seguir, tendo em vista o futuro, sem perder a harmonia com o ambiente externo em que a empresa está inserida.

Conforme afirma Oliveira (1996), para a organização desenvolver seu planejamento estratégico, ela tem de primeiramente, definir aonde se quer chegar; e em seguida, analisar sua atual situação, de modo a determinar o modo como será alcançada a situação desejada.

Não existe uma metodologia padrão para a elaboração do planejamento estratégico, pois muitos são os tipos de organizações e cada uma possui suas diferentes necessidades, porém, conforme explica Oliveira (1996), são quatro as fases do planejamento estratégico, cada qual, com suas etapas, sendo elas:

- Fase I – diagnóstico estratégico. Nesta fase é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta fase é dividida em quatro etapas, a seguir:

- √ identificação da visão: etapa em que são identificadas as expectativas dos conselheiros, alta administração e acionistas, proporcionando o esboço do planejamento estratégico, pois a visão consiste nos limites que os principais responsáveis pela organização visualizam dentro de uma faixa de tempo mais longa;

- √ análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistêmica;

- √ análise interna: etapa em que é efetuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;

- √ análise da concorrência: refere-se à etapa da análise externa, que permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação à concorrência.

• Fase II – definição da missão. Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta fase se desenvolve em quatro etapas:

√ definição da missão implica na fixação da razão do planejamento estratégico da organização;

√ determinação dos propósitos atuais e potenciais significa tornar claros os setores em que atua ou pretende atuar, de acordo com sua missão;

√ estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;

√ estabelecimento da postura estratégica: nesta fase, a organização deverá considerar seu posicionamento em relação a seu ambiente. Isto é feito através de um diagnóstico organizacional, em que são identificados seus pontos fortes e fracos, de modo a qualificar a organização e, assim, habilitá-la para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças.

• Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:

√ instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e planos de ação.

√ instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Etapa em que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da organização.

• Fase IV – controle e avaliação. Nesta fase é verificada como a organização está se comportando para atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos seguintes processos:

√ avaliação de desempenho – comparação entre o desempenho real e os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, por meio



da análise dos desvios, com tomadas de ação visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Diante disto, tem-se que as fases do planejamento estratégico podem variar de acordo com a organização, mas devem ser revisadas anualmente, com o objetivo de adaptá-lo às reais necessidades no período, para que, desta forma, os resultados venham a alcançar o que foi definido inicialmente pela organização.

A implementação de um planejamento estratégico em uma organização é capaz de gerar grandes mudanças no ambiente interno da organização, uma vez que o planejamento muitas vezes pode ocasionar mudanças em conceitos, técnicas e até mesmo em práticas de operação e controle que eram utilizadas em uma situação anterior à esta implementação.

## **2.2 Marketing**

Traduzido no Brasil definido como mercadologia, entende-se também como ação no mercado. Westwood (1996, p.06) apud Fronza (2005) defende que "o marketing bem-sucedido envolve ter o produto certo à disposição no lugar certo na hora certa e certificar-se de que o cliente tenha conhecimento do produto". Diante disso, percebe-se que marketing não se limita apenas a publicidade, como julgado frequentemente por profissionais dos mais diversos segmentos, e sim como um conjunto de ferramentas e ações que operam em conjunto para definir as diretrizes que melhor atenderão às necessidades primordiais de uma organização.

O marketing não é simplesmente fazer com que o produto seja vendido, mas é também saber o que se fazer. Traduz-se na necessidade de identificar e entender sobre que os consumidores precisam, e buscar maneiras de solucionar e satisfazer estes consumidores, e ao mesmo tempo, obter lucros e benefícios para a organização como um todo.

Diante disso, percebe-se o quão necessário é entender o que as pessoas querem, sonham, pensam, desejam e também sobre os motivos os quais levam estas pessoas a consumir. Portanto é preciso que seja feita uma análise de um

conjunto de ferramentas, para que as ofertas sejam preparadas para atender necessidades do público-alvo usando comunicação, preço e distribuição eficaz. Para tanto, o marketing dispõe de um Mix para atingir os diferentes públicos, tema que é abordado no tópico seguinte.

### **2.2.1 Mix de Marketing**

Para os resultados pretendidos pela empresa sejam alcançados, ela deve manter relações com os consumidores e o mercado onde a mesma está inserida. Para isso, a ferramenta que se utiliza é o mix de marketing, que conforme defende Kotler (apud MCCARTHY, 2000, p. 37), é composto pelos "4 Ps de marketing: produto, preço, praça (ponto de venda) e promoção (do inglês, product, price, place e promotion)". Cabe ao empresário saber mensurar a relação custo-benefício das diferentes ferramentas de mix de marketing e a partir disto formular o mix que mais atenda às suas necessidades e, desta forma, favoreça à organização, possibilitando o alcance de seus objetivos.

A seguir, serão detalhadas cada uma das ferramentas que compõem o mix de marketing.

#### **2.2.1.1 Produto**

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o produto é "algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade". Para que um produto seja elaborado, muitos são os fatores levados em conta; geralmente, os autores definem três níveis para tal elaboração. O produto núcleo, que é o principal benefício a ser oferecido, caracterizando assim a essência do produto; o produto básico, que refere-se a questão mais estética do produto, tal como embalagem, qualidade, design, marca e características mais específicas do mesmo; e por fim, um terceiro nível, que trata dos fatores que englobam a aquisição do produto, entre elas, a instalação, a garantia de entrega, a assistência pós compra, entre outros.

Quanto aos serviços, Kotler (1998) afirma que "serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar

vinculada a um produto físico”. Assim, percebe-se que o serviço não possui características que possam ser mensuradas antes da realização do mesmo. Um serviço bem feito precisa apresentar uma percepção de imagem com qualidade e confiança, que só poderá ser construída com o passar do tempo, tendo em vista que os consumidores não sabem como será o serviço, para tanto, as empresas devem demonstrar o máximo de eficiência.

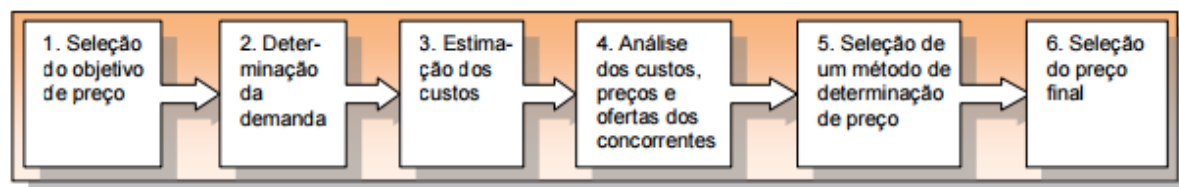
### 2.2.1.2 Preço

O preço tem o intuito de dar valor às coisas, valor este advindo de todo um esforço da parte de quem vende e que é realizado através da alocação de recursos financeiros e humanos para que exista a comercialização dos produtos.

Também pode ser considerado como uma quantia em dinheiro cobrada por um produto ou serviço e que representa a soma de todos os valores que os consumidores pagam para usufruir dos benefícios que são oferecidos por tal produto ou serviço.

Ao contrário dos demais P's que compõem o mix de marketing, o preço é o único 'P' que gera receita, uma vez que os demais produzem custos, e também é flexível, pois pode ser alterado rapidamente. Mas em contrapartida, a concorrência de preços é a grande dificuldade das empresas. E nesta concorrência inclui-se os descontos, prazos de pagamentos, as listas de preços e as formas conceder financiamentos.

De acordo com Kotler (1998), existem alguns fatores a serem considerados na hora de definir o preço.



**Figura 1:** Estabelecimento de uma política de preço.

Fonte: Kotler (1998).

Assim, estes fatores juntos indicam como deve ser feita a determinação de um preço de modo que se obtenha um preço adequado e justo, de forma que ambas as

partes sejam atendidas às necessidades de ambas as partes, traduzindo-se numa troca onde o preço seja aceitável ao consumidor, e viável para a empresa envolvida.

### **2.2.1.3 Promoção**

A promoção refere-se à comunicação da empresa com seus clientes. Um conjunto de ferramentas diversificadas de incentivo planejadas para estimular o crescimento consumo dos produtos e serviços de uma organização. A promoção visa apoiar a construção de um relacionamento entre a empresa e o cliente, através da integração de todas as mensagens de marketing.

De acordo com Kotler (2000), a promoção se divide em cinco categorias, e são elas: propaganda; promoção de vendas; relações públicas; força de vendas; e, marketing direto. A seguir, serão explanados cada uma dessas categorias, conforme explica Kotler (2000):

- Propaganda — forma paga de apresentação e promoção não pessoais das ideias, produtos e/ou serviços por um algum anunciante identificado;
- Promoção de vendas — variedade de estímulos de curto prazo para incentivar a experimentação ou a compra de determinado produto ou serviço;
- Relações públicas e publicidade — variedade de programas planejados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos/serviços;
- Vendas pessoais — interação pessoal (frente a frente) com um ou mais compradores potenciais buscando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos;
- Marketing direto — utilização de telefone, correio, email, fax ou internet, para se comunicar diretamente com clientes específicos ou em potencial e lhes solicitar uma resposta direta.

### **2.2.1.4 Praça (ou distribuição)**

A praça está diretamente relacionada ao conjunto de organizações independentes envolvidas do processo de disponibilizar o produto ou serviço. Sua estratégia se baseia no relacionamento com as organizações adjuntas à empresa, de

modo que os clientes sejam satisfeitos, incluindo neste conjunto canais de distribuição, cobertura, locais para transporte e estoque.

Conforme afirma Kotler (2000, p.133), a "praça" traduz-se em decidir aonde a empresa irá se localizar, ou ainda, como tornar suas mercadorias ou serviços disponíveis ao público alvo. A decisão acerca de quais meios de distribuição serão utilizados ou qual a melhor localização para a empresa deverá ser feita levando em conta as especificidades de cada negócio, assim como também as especificidades de seu público-alvo. Assim, uma estratégia bem explícita é de suma importância na hora dos gestores definirem a praça.

### **2.3 Planejamento Estratégico de Marketing**

Uma vez definido o que é planejamento estratégico e o que é marketing, pode-se compreender mais facilmente o que é planejamento estratégico de marketing.

Em um ambiente de grande competitividade, poucas mudanças no cenário de negócios, a grande busca pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e as organizações crescendo cada vez mais, o planejamento estratégico de marketing tornou-se uma ferramenta indispensável para o direcionamento e para a manutenção das empresas na atualidade.

O planejamento guiará a empresa a se nortear, de modo que as tarefas sejam direcionadas e encaminhadas, de modo que a eficiência organizacional dos empreendimentos seja mantida. Basicamente, tem como objetivo fornecer informações aos gestores para a tomada de decisão, no intuito de se antecipar diante das mudanças que vão acontecendo no mercado e assim a empresa poderá continuar crescendo e prolongando sua vida.

De acordo com Westwood (1996) o planejamento de marketing "é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de marketing".

Assim, Nickels (1999, p.32) afirma que plano de marketing pode ser definido como "um documento detalhado que descreve (I) o mercado-alvo, (II) as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, (III) as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas e (IV) o retorno esperado para a organização".

Vale ressaltar ainda que os planos de longo e médio prazo são geralmente considerados como planos estratégicos, uma vez que os mesmos definem estratégias a serem atingidas num longo prazo, enquanto que os planos de curto prazo são compreendidos como operacionais por orientarem as ações cotidianas da empresa.

Diante disso, percebe-se que o planejamento estratégico de marketing trata-se das análises, ações e decisões da empresa tendo em vista um longo horizonte de tempo para o cumprimento das estratégias e metas pretendidas. Geralmente é formulado para a organização como um todo, porém, quando elaborado especificamente voltado para o marketing da empresa, existe certa autonomia para tal elaboração, desde que seja sempre de acordo como os objetivos e as metas da organização.

### **2.3.1 Plano de Marketing**

Para que seja possível a conversão de estratégias em ações para que as mesmas se concretizem, utiliza-se o plano de marketing, como um “manual”, que a empresa seguirá para concretizar todos os esforços relativos à área de marketing, uma vez que este plano vai orientar cada colaborador de acordo com os objetivos, metas atividades e resultados que foram estabelecidos ao longo da elaboração deste plano.

O plano de marketing é expresso através de um documento formal, mas que também pode ser expresso em caráter informal. Deve espelhar todos os estudos, análises, suposições, decisões e resultados esperados, que a partir de sua implementação, servirão de norte para que todas as ações sejam implementadas segundo o plano.

Pois de acordo com Westwood (1996, p. 5):

"O plano de marketing é como um mapa — ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições sem mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos elementos

do composto mercadológico num plano de ação coordenado. Ela estabelece quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades".

É importante ressaltar que o que torna o plano de marketing importante não é apenas a sua elaboração, mas também a sua execução, mostrando aos colaboradores a sua importância e o seu papel, buscando manter cada um concentrado nas metas, nos objetivos, nas ações e nos resultados que serão os norteadores para o crescimento e futuro da organização.

Um plano de marketing precisa transparecer confiança. Para isso, o mesmo deverá contemplar alguns pontos que são de grande relevância. Diante disto, Westwood (1996) afirma que "um plano de marketing não está completo a menos que inclua dados históricos, previsões futuras, objetivos e os métodos ou estratégias a serem usados para se alcançar esses objetivos".

Assim, o plano de marketing deve, de acordo com a maioria dos autores da área, dentre eles: Westwood (1996), Kotler (2000; 2003), Nickels (1999), entre outros, constitui-se na composição detalhada e abrangente de um diagnóstico organizacional, composto por uma análise do ambiente interno e externo da organização, e em seguida um prognóstico, que surgirá após a análise deste diagnóstico organizacional.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Neste item, serão explanados os procedimentos a serem utilizados na realização deste trabalho no intuito de atingir o objetivo proposto, que é traçar um plano de marketing para uma escola de educação de base, o Colégio Positivo, localizado na cidade de Campina Grande – PB.

Toda pesquisa deve estar embasada em uma metodologia que se adeque à realidade do estudo realizado, de modo que os resultados da pesquisa sejam os mais próximos da realidade. Conforme Deslandes (2002), a metodologia abrange, além da delimitação da fase exploratória de campo, a definição de instrumentos e métodos que serão utilizados na análise de dados.

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que a mesma é adequada quando se refere a proposição de um plano, em outras palavras, quando se trata de selecionar metas e buscar a construção de uma intervenção. Também se caracteriza como descritiva, uma vez que o pesquisador observa, analisa e correlaciona os fatos, sem interferir nos mesmos.

No que se refere à estratégia adotada nesta pesquisa, Gil (1999) afirma que uma pesquisa pode ser do tipo bibliográfica, documental, experimental, ex-post-facto, levantamento, estudo de campo ou estudo de caso. Conforme explica Chizzotti (2001), o estudo de caso é um tipo de pesquisa no qual se coletam dados de um caso específico com o objetivo de organizar e apresentar um relatório crítico da situação, e baseado nisto, tomar decisões e propor ações transformadoras.

Gil (1999, p.72) cita que "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados".

A coleta dos dados ocorreu no primeiro semestre de 2016, no Colégio Positivo, em Campina Grande - PB, nos meses de fevereiro, março e abril, baseada na análise de documentos da instituição e de fontes secundárias, entrevista e observação.

Dentre os documentos pesquisados da instituição destacam-se o Regimento Escolar, o Plano de Políticas Pedagógicas, contratos, resoluções, dentre outros. Entre as fontes secundárias foram pesquisados livros, revistas, publicações especializadas, bem como sites de instituições e órgãos governamentais e não governamentais.

A técnica utilizada foi a entrevista por pauta, que segundo Gil (1999) segue "um certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso." Nesta modalidade, o entrevistador faz menos perguntas, deixando o entrevistador se expressar livremente, acerca dos temas anteriormente incluídos em pauta.

A amostra dos entrevistados foi não-probabilística por acessibilidade, uma vez que os entrevistados foram escolhidos pelo pesquisador com base na representatividade atribuída aos mesmos. Os sujeitos escolhidos foram a diretora da organização, o coordenador e os secretários. Também foi utilizada a observação



participante, que exige do pesquisador a sua inserção no ambiente onde ocorre o fenômeno em estudo, como sendo um dos integrantes das atividades. É uma "tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo (...)" (LAKATOS & MARCONI apud MANN, 1990, pag. 189). Cabe ainda, salientar que as conversas informais foram exploradas na coleta de dados.

E no tocante à técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de discurso que tem como foco a linguagem utilizada nos textos escritos ou falados, sendo utilizada principalmente para análise dos depoimentos e das falas dos entrevistados (ZANELLA, 2006).

Para que o objetivo deste trabalho seja alcançado, foi utilizado o modelo de planejamento estratégico adotado por Fronza (2005), e de acordo com o mesmo, foram utilizadas as seguintes categorias de análise, que foram trabalhadas e caracterizadas com base em Westwood (1996) e Aaker (2001).

### Quadro 2 – Categorias de análise

Diagnóstico Organizacional	
<p>Análise do ambiente interno</p> <p>Histórico da organização</p> <p>Estrutura Organizacional</p> <p>Instalações</p> <p>Recursos Financeiros</p> <p>Análise de Vendas</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Análise do mix de marketing</p> <p>Produto</p> <p>Preço</p> <p>Promoção</p> <p>Praça</p>	<p>Análise do ambiente externo</p> <p>Análise do mercado – Macroambiente</p> <p>Fator demográfico</p> <p>Fator econômico</p> <p>Fator tecnológico</p> <p>Fator Sócio-cultural</p> <p>Análise do mercado – Microambiente</p> <p>Fornecedores</p> <p>Clientes</p> <p>Concorrentes</p>
Pontos Fortes/Pontos Fracos	Oportunidades/Ameaças
<p>Prognóstico</p> <p>Negócio</p> <p>Missão</p> <p>Visão</p> <p>Mercado – alvo</p> <p>Objetivos do Plano de Marketing para o Colégio Positivo</p> <p>Estratégias de Marketing</p> <p>Plano de ação</p> <p>Implantação, comunicação e manutenção do plano</p> <p>Controle e Avaliação do Plano</p>	

## **4. Diagnóstico Organizacional**

### **4.1 Sumário Executivo**

Este trabalho tem como principal objetivo traçar um plano de marketing para uma escola de educação de base, o Colégio Positivo, localizado na cidade de Campina Grande – PB. Primeiramente, será realizado um diagnóstico do ambiente interno da instituição, buscando relacionar os seus pontos fortes e fracos; em seguida, será feita a análise do ambiente externo, para que sejam levantadas as informações relacionadas às oportunidades e ameaças deste negócio; e por fim, será realizado o prognóstico, obtendo-se se assim a definição dos objetivos, estratégias e ações a serem realizadas, tanto no curto, como no longo prazo. A análise do ambiente interno trata-se da descrição da organização, enfatizando também aspectos relativos à sua estrutura, instalações, recursos humanos e financeiros, seu mix de marketing (produto, preço, promoção e praça), bem como uma análise das vendas. A análise do ambiente externo subdivide-se em macroambiente, onde são levados em consideração os fatores econômicos, tecnológicos, político-legal e sócio-cultural; e microambiente, que é trata-se das informações referentes a clientes, fornecedores e concorrentes. Por fim, no prognóstico será retratada a definição do negócio, bem como a missão, visão, o mercado-alvo, os objetivos do presente plano de marketing, as estratégias de marketing, assim como também o plano de ação e de resultados esperados, além da implementação e comunicação do plano e os mecanismos de manutenção, controle e avaliação do mesmo.

### **4.2 Análise do ambiente interno**

#### **4.2.1 Histórico da Organização**

O Colégio Positivo, inicialmente CPEP - Centro de Preparação Educacional Positivo, é uma instituição de ensino infantil e fundamental, que conforme consta em

seu Regimento Escolar “proporciona ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades para sua autorrealização, preparação para o exercício consciente da cidadania e prosseguimentos de estudos” (Regimento Escolar - CPEP, 1999).

Seus idealizadores foram inicialmente João Lourenço da Silva Filho (Bacharel em Administração em Empresas) e Ivanete dos Santos Silva (Licenciada em Pedagogia e Especializada em Educação Infantil), ambos com experiência no ramo Educacional no estado da Paraíba. Estes dois educadores constituíram, no mês de janeiro do ano de 2000, o Centro de Preparação Educacional Positivo (CNPJ nº 02.958.184/0001-22), com a finalidade de oferecer um ensino de base de qualidade na cidade de Campina Grande no estado da Paraíba. Essa decisão foi tomada depois de feito um estudo que apontava favoravelmente para o empreendimento, bem como o desejo de atuar na área através de um próprio negócio. Devido a alguns motivos de natureza pessoal dos proprietários, a escola teve de ser passada para uma nova gestão, que foi assumida por Ivanilde dos Santos Silva (Licenciada em Pedagogia e ) e Lenilson Tomé da Silva (Graduando em Educação Física), com o intuito de dar continuidade a este projeto que foi inicialmente movido por um sonho, então, desde o ano letivo de 2012 a gestão foi assumida por estes últimos, constituindo a gestão atual do Colégio Positivo (CNPJ 13.742.955/0001-66).

Conforme conversa com a atual diretora da organização, logo que constituída a empresa, Colégio Positivo, foi firmado o contrato de locação do imóvel localizado na Rua Cornélio Jacinto da Silva, nº 154, no Bairro das Malvinas com vista a manter a mesma sede da gestão anterior. Neste prédio, também funciona algumas outras ocupações de lazer e cultura no período noturno.

Desde então, vem oferecendo o ensino infantil e fundamental, desde o maternal ao 9º ano do ensino fundamental, resoluções Nº281/2012(Educação Infantil); Nº 282/2012 (Ensino Fundamental I) e Nº 211/2012 (Ensino Fundamental II).

#### **4.2.2 Estrutura Organizacional**

A gestão pedagógico- administrativa do Colégio Positivo, segundo consta em seu Regimento Escolar (1999), é feita através dos órgãos pedagógicos e administrativos.

O órgão pedagógico é a Coordenação Pedagógica, responsável por todas as diretrizes relacionadas às questões educacionais da instituição.

Já o órgão administrativo é composto pela diretoria, secretaria e tesouraria.

Dentre os funcionários, atualmente o Colégio Positivo conta com uma diretora, um coordenador pedagógico, dois secretários, 18 professores, e uma responsável pela limpeza. Ainda, vale salientar que a contabilidade é terceirizada.

#### **4.2.3 Instalações**

Atualmente, o Colégio Positivo está situado em um prédio alugado e possui dois pavimentos com rampas, visando facilitar o acesso para portadores de necessidades especiais. No pavimento da frente, situam-se as salas da direção e secretaria, almoxarifado, 2 banheiros, área de convivência e três salas de aula. No pavimento seguinte estão situadas 5 salas de aula, o pátio de recreação, e 2 banheiros.

Conforme observado através de conversas realizadas com alunos e professores, e também através de visitas realizadas na instituição, todas as salas possuem ventiladores, são todas arejadas e iluminadas. Cada sala possui em média de 20 a 25 carteiras são ergonômicas, possibilitando assim o conforto dos alunos e professores (clientes e colaboradores, respectivamente).

#### **4.2.4 Recursos Financeiros**

Por ser uma instituição de apenas ensino, os recursos financeiros do Colégio Positivo são provenientes das mensalidades referentes ao ensino oferecido.

A receita da escola supera as despesas, e o excedente é investido na mesma, através da aquisição de equipamentos, visando o retorno sobre o investimento realizado a cada dois anos.

#### 4.2.4.1 Análise de vendas

Uma vez que o Colégio positivo tem como sua única fonte de receita as mensalidades do ensino que ela oferece, o único fator que interfere na receita durante o ano letivo é a inadimplência, que gira em torno dos 20%. A seguir, serão apresentados os valores da receita bruta no decorrer dos anos letivos de 2014 e 2015.

**Tabela 1** – Receita bruta do Colégio Positivo em 2014 e 2015.

Período	2014	2015
Janeiro	R\$ 8.450,00	R\$ 8.000,00
Fevereiro	R\$ 7.852,00	R\$ 8.710,00
Março	R\$ 7.978,00	R\$ 8.436,00
Abril	R\$ 8.504,00	R\$ 8.657,00
Mai	R\$ 8.654,00	R\$ 7.633,00
Junho	R\$ 7.383,00	R\$ 8.941,00
Julho	R\$ 7.549,00	R\$ 8.326,00
Agosto	R\$ 9.830,00	R\$ 7.846,00
Setembro	R\$ 8.710,00	R\$ 7.539,00
Outubro	R\$ 7.925,00	R\$ 9.146,00
Novembro	R\$ 8.638,00	R\$ 8.893,00
Dezembro	R\$ 9.257,00	R\$ 9.325,00

Fonte: Colégio Positivo.

Os meses em que a inadimplência é menor são os meses de dezembro e janeiro, uma vez que estes são os meses onde ocorrem a quitação de débitos anteriores e matrícula/renovação. O Colégio sempre busca tentativas de negociação com os clientes inadimplentes, buscando sempre a melhor alternativa, de modo que nenhuma das partes seja prejudicada.

#### 4.2.5 Recursos Humanos

O Colégio Positivo apresenta em seu quadro de funcionários vinte e três colaboradores, sendo uma diretora, um coordenador pedagógico, dois secretários, 18 professores, vigia e uma responsável pela limpeza.

A formação da diretora Ivanilde dos Santos Silva é em Licenciatura em Pedagogia — Universidade Vale do Acaraú (UVA). O coordenador da instituição é graduando em Licenciatura em Educação Física - Faculdades Montenegro.

Quanto aos professores, há um total de dezoito vinculados. Quanto à escolaridade, nove são graduados, um é mestre, sete possuem o Magistério, e os demais estão com o ensino superior em fase de conclusão.

Quanto aos funcionários operacionais, existem dois secretários, Aline de Araujo Silva, graduanda em Administração de Empresas, e Juan Garllards, com Ensino Médio em fase de conclusão, uma responsável pela limpeza Lourdes Guedes, com Ensino Fundamental completo.

O horário de expediente é das 6h45 às 11h15 e das 12h45 às 17h15 para os professores que lecionam nos turnos manhã e tarde, respectivamente. Para os funcionários da secretaria e limpeza, o horário é de 7h as 11h30 e das 13h às 17h15. Não há um horário de intervalo definido para os funcionários, porém quando precisam descansar, não existe um local específico, ficando estes na área de convivência no pavimento da frente da escola.

No que se refere a benefícios e incentivos, os professores não recebem nenhum, pois, mesmo sendo esta a prática mais comum das empresas do mesmo ramo e devido ao estilo da relação estabelecida entre empregador- empregado, não existe nenhuma crítica quanto a este aspecto.

#### **4.2.6 Análise do Mix de Marketing**

A análise do Mix de Marketing refere-se a um estudo direcionado aos 4 Ps do marketing, que foram mencionados na fundamentação teórica do presente trabalho e são eles: produto, preço, promoção e praça.

##### **4.2.6.1 Produto**

Os produtos/serviços do Colégio Positivo são as etapas da educação de base, que nesta escola são oferecidas três destas etapas, a saber: a educação infantil

(para crianças com até cinco anos), o ensino fundamental I (para alunos de seis a dez anos) e o ensino fundamental II (para alunos de onze a quinze anos).

#### **4.2.6.2 Preço**

O estabelecimento de preços no Colégio Positivo foi inicialmente definido tendo como base os custos mais uma pequena margem de lucro, aproximadamente 15%, e levando-se em conta os preços utilizados pela concorrência. Como as instituições concorrentes são mais antigas, a estratégia do Colégio foi competir através do preço, visando um preço relativamente mais baixo e inicialmente oferecendo menos turmas.

Atualmente, os preços utilizados são de R\$96,00 para o ensino infantil, R\$92,00 para o ensino fundamental I, e R\$105,00 para o ensino fundamental II.

#### **4.2.6.3 Promoção**

Dentre os quatro elementos que compõem o mix de marketing, a promoção é o que mais se destaca, uma vez que permite uma maior variedade de ações devido ao seu dinamismo. Mudar de produtos, modificar os preços ou se mudar para outra praça podem comprometer o crescimento da organização. Já a promoção, quando bem planejada e organizada, irá contribuir positivamente para o crescimento da instituição.

No que se refere à propaganda, o Colégio Positivo realiza a distribuição de panfletos nas imediações do bairro das Malvinas e localidades circunvizinhas. No início e meio do ano letivo também se faz uso da mídia no rádio e também por meio de carros de som, que circulam nas imediações.

Já a promoção de vendas, é composta de distribuição e sorteio de bolsas de estudos. Também existe a obtenção de descontos quando o aluno atende a um dos requisitos a seguir: Quando os alunos são membros da mesma família, o desconto varia de 15 a 30%; quando um aluno veterano traz um aluno novato para se matricular na escola, o aluno veterano recebe 50% na mensalidade do mês; e quando um aluno é contemplado no programa Educa+ Brasil do governo federal, o aluno ganha 50% de desconto em todas as mensalidades do ano letivo.

Quanto às relações públicas, o Colégio Positivo promove eventos nos quais a comunidade pode participar, dentre eles mostras pedagógicas e projetos voltados para temáticas atuais, como por exemplo, projetos sobre a dengue.

#### **4.2.6.4 Praça**

O Colégio Positivo encontra-se instalado num prédio alugado, que é o mesmo desde a fundação da escola. Linhas de ônibus municipal circulam nas proximidades da escola, facilitando o acesso. Neste prédio, predomina a cor azul, que é mesma cor da marca Colégio Positivo, contribuindo desta forma para a institucionalização da marca.

#### **4.2.7 Pontos Fortes**

- Experiência dos idealizadores e dos gestores atuais sobre a educação;
- Diferencial no ensino oferecido;
- Preço e qualidade do ensino;
- Dedicção dos funcionários;
- Negociações eficientes com clientes inadimplentes;
- Baixa rotatividade do quadro de funcionários;
- Qualidade do quadro docente;
- Atendimento personalizado.

#### **4.2.8 Pontos Fracos**

- Falta de benefícios e incentivos aos colaboradores;
- Falta de investimento em treino e qualificação do corpo docente;
- Pouca promoção da empresa;
- Inadimplência;
- Ausência de planejamento de marketing;
- Baixa interação com a comunidade.

### **4.3 Análise do Ambiente Externo**



A análise do ambiente externo é subdividida em subcategorias, a saber, macro e micro ambiente. O macro ambiente é formado pelos fatores capazes de influenciar a organização, que são: o fator econômico, demográfico, sociocultural e tecnológico; enquanto que o micro ambiente é composto pelos fornecedores, clientes e concorrentes.

#### **4.3.1 Fator Econômico**

O principal fator econômico que influencia a organização é a inflação. O aumento dos preços do aluguel do prédio, da água, da energia elétrica, da gasolina e dos insumos inerentes à atividade escolar, influencia diretamente no custo da organização, diminuindo a margem de lucro da empresa, uma vez que o preço das mensalidades do ano letivo é fixado no fim do ano letivo anterior. Mesmo o preço das mensalidades sendo formado já com uma margem de possíveis aumentos dos preços dos insumos no decorrer do ano seguinte, existe a possibilidade de aumentos fora do planejados, uma vez que o país está sob crise e nenhum dos setores está imune.

#### **4.3.2 Fator Demográfico**

O Colégio Positivo está localizado no bairro das Malvinas em Campina Grande – PB. Este bairro é o mais populoso da cidade, com 38.713 moradores, segundo o IBGE (2010). Para o Colégio Positivo, este fator é de suma importância, pois a maioria dos alunos da escola mora neste bairro, e o aumento da divulgação e inserção do nome da escola no bairro se traduz uma possibilidade de atrair novos clientes.

#### **4.3.3 Fator Sociocultural**

Nos dias mais atuais, as pessoas têm se interessado mais em obter maior conforto e qualidade no seu dia a dia. Pelo fato de o Colégio Positivo estar situado na cidade de Campina Grande, na Paraíba, e esta por sua vez, ser considerada uma cidade universitária, existe o crescimento do interesse por parte dos pais e responsáveis em colocar os seus filhos em uma escola que ofereça um ensino de qualidade, para que cresçam e possam ingressar no ensino superior posteriormente.

#### **4.3.4 Fator Tecnológico**

No que se refere à tecnologias, o Colégio Positivo busca oferecer o que há de mais atualizado neste mercado. Embora exista uma dificuldade de se perceber a tecnologia em escolas, uma vez que não são utilizados máquinas ou equipamentos neste tipo de mercado. Diante disto, o Colégio Positivo dispõe de 6 computadores, equipamentos para auxílio nas aulas e para auxílio na secretaria, bem como materiais relativos à atividade educacional, como quadro branco, pinceis atômicos, diversos tipos de papeis e lápis, cadeiras e carteiras, entre outros.

Também possui dois microcomputadores, três aparelhos de televisão, três aparelhos de DVD, um retroprojetor, oito quadros brancos, duas impressoras multifuncionais, um telefone fixo, dois celulares e demais equipamentos de uso cotidiano em um escritório.

O acesso à internet é disponibilizado via modem para a área administrativa. Os demais setores da escola não possuem acesso à internet, uma vez que o uso de internet não é permitido nas demais dependências da escola. Quanto aos softwares, são utilizados apenas os mais básicos para o desempenho das atividades da secretaria, como o Word, Excel, Corel Draw, Avast Antivírus, entre outros.

#### **4.3.5 Fornecedores**

Quanto a fornecedores, como se trata de uma instituição de ensino, os principais fornecedores são os professores. Logo, o Colégio Positivo possui um banco de dados abastecido com currículos de professores, além das indicações dos professores que já trabalham na escola, contribuindo desta forma para compor o quadro docente.

Os materiais que são basicamente utilizados pelo Colégio Positivo são livros, material de expediente, equipamentos de tecnologia e material de limpeza. Para a aquisição ou manutenção destes materiais não existe um cadastro fixo de fornecedores, exceto os livros didáticos, que o contrato é fixado com o fornecedor por quatro anos, podendo ser prorrogado por mais quatro anos, e para a realização destas aquisições é realizada uma pesquisa de preços e analisada a relação custo-benefício. Já no caso de compras excepcionais, são realizadas pesquisas e a compra ocorre onde houver a melhor oferta.

Como o único tipo de material comprado com fornecedores fixos são os livros, e os fornecedores destes são fixados em contrato, então os fornecedores de livros do Colégio Positivo são a Livraria Câmara Cascudo, que fornece os livros do Ensino Infantil; e a Editora FTD, que fornece os livros do ensino fundamental I e II. A troca de fornecedor é praticamente nula, devido ao tipo de contrato firmado com os fornecedores.

#### **4.3.6 Clientes**

Os clientes do Colégio Positivo são os pais/responsáveis pelos alunos que nesta escola estudam, uma vez que no início de cada ano letivo, os mesmos assinam um contrato de prestação de serviços educacionais, porém, vale salientar que os principais beneficiados com o serviço oferecido são as crianças, já que são estes quem permanecem na escola. De acordo com conversas com a diretora e o coordenador, os alunos do Colégio Positivo são basicamente, crianças com idades entre 2 e 15 anos, que moram no mesmo bairro onde a escola está situada ou em bairros vizinhos. Neste ano letivo, a escola continua mantendo sua média de alunos, que é de 200 alunos aproximadamente.

#### **4.3.7 Concorrentes**

Dentre os principais concorrentes do Colégio Positivo, estão as escolas de educação de base que estão situadas no bairro das Malvinas, que é o bairro onde a escola está situada, que podemos citar o Colégio Santa Terezinha, Colégio Walfredo Siqueira Luna, Colégio Alice Coutinho, Colégio Balão Mágico, Centro Educacional El

Shadday e o Colégio Ana Nery, que estão todos situados no bairro e são fortes concorrentes, devido ao tempo em que estão inseridas no mercado.

#### **4.3.8 Oportunidades**

- Mercado em expansão;
- Formação de parcerias;
- Participação em programas em que envolvam a comunidade;
- Participação no programa Educa + Brasil.

#### **4.3.9 Ameaças**

- Legislação Governamental vigente;
- Concorrentes;
- Possibilidade de novos entrantes.

### **4.4 Prognóstico**

Para que as estratégias de marketing venham a surtir algum efeito, é necessário que as ações estejam devidamente alinhadas, sabendo claramente o que se quer, onde se pretende chegar e o que deve ser feito para se chegar. As forças do marketing devem estar voltadas e focadas para um mesmo objetivo, da mesma forma que todas as unidades e todas as pessoas envolvidas na organização.

No Colégio Positivo, a ausência e inexistência de um setor ou colaborador responsável traduzem em um fator de dificuldade para a aplicabilidade do mesmo, entretanto, o setor administrativo da empresa é bastante flexível, e um plano de marketing bem elaborado pode contribuir muito para melhorias no Marketing do Colégio Positivo.

Uma vez feito o diagnóstico da organização, será realizado o planejamento de como o Colégio Positivo deverá atuar, bem como as ações a serem colocadas em prática, de modo a atingir os objetivos inicialmente propostos pelo plano. E para isto,

foi definido o negócio, a missão, a visão da empresa e o plano de ação para que os objetivos propostos sejam atingidos.

#### **4.4.1 Negócio**

Conforme Vasconcelos Filho (2001, p.53), negócio pode ser definido como "o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente". Traduz-se em focar em um diferencial competitivo, de modo que os objetivos e os investimentos possuam um direcionamento, auxiliando na ajuda para conquistar o mercado. Assim, o negócio do Colégio Positivo é definido como:

*"Educar e semear para a vida."*

#### **4.4.2 Missão**

Uma vez definido qual o negócio da organização, o passo seguinte é a definição da missão, que de acordo com Vasconcelos Filho (2001, p.85) "várias empresas podem atuar dentro de um mesmo negócio, porém o que as distingue é a sua missão, seu papel dentro desse negócio". Pode-se considerar a missão de uma instituição como a razão desta empresa existir. Diante disto, tem-se que a missão do Colégio Positivo pode ser definida como:

*"Oferecer educação de qualidade, pautada em valores e virtudes, que favoreça o crescimento enquanto ser humano e docente, bem como o desenvolvimento de uma sociedade consciente de seu papel "*

#### **4.4.3 Visão**

A visão refere-se a expectativa de onde a empresa quer chegar. Ela serve para orientar a empresa em suas relações. Vasconcelos Filho (2001, p. 228) afirma que

"a visão pode funcionar como sonho ou como desafio estratégico". Desta forma, a visão do Colégio Positivo é a seguinte:

*"Ser um instituto de educação de referência, inovador em seus métodos e práticas pedagógicas, bem como ser uma entidade formadora de cidadãos conscientes e responsáveis acerca de seu papel na sociedade."*

#### **4.4.4 Mercado-alvo**

Pessoas que por muitas vezes trabalham fora e necessitam de colocar seus filhos em uma escola, para que possam trabalhar com mais tranquilidade, e sabendo que seus filhos estarão em um local sadio, e que a educação lhes será reforçada (ensino infantil);

Pessoas que buscam um ensino melhor para seus filhos (ensino fundamental I);

Pessoas que buscam um ensino de qualidade, com o objetivo de oferecer aos seus filhos um suporte educacional, para que estes possam ingressar no ensino médio com mais confiança (ensino fundamental II);

É importante ressaltar que o mercado-alvo do Colégio Positivo abrange pessoas das classes A, B e C, uma vez que os custos de mensalidade são condizentes com a realidade da maioria das pessoas pertencentes a estas classes.

#### **4.4.5 Objetivos do Plano de Marketing para o Colégio Positivo**

- 1 - Posicionar o Colégio Positivo como empresa socialmente responsável.
- 2 - Aumentar o número de clientes em 20%.

#### **4.4.6 Estratégias de Marketing**

As estratégias são formuladas no intuito de atingir os objetivos que foram estabelecidos pela organização. A seguir serão enumeradas as estratégias que serão colocadas em prática de acordo com os objetivos descritos anteriormente.

Objetivo 1: Posicionar o Colégio Positivo como empresa socialmente responsável.

Estratégia 1: Intensificar a divulgação do Colégio Positivo

Estratégia 2: Fortalecer as relações com clientes atuais

Estratégia 3: Aumentar as ações referentes a Responsabilidade Social

Objetivo 2: Aumentar o número de clientes em 20%.

Estratégia 1: Conquistar relações com clientes potenciais

Estratégia 2: Divulgar os sistemas de desconto praticados pela empresa

#### 4.4.7 Plano de ação

Esta etapa visa definir as ações a serem executadas para se atingir os objetivos da organização. (Quadros 3 a 7).

**Quadro 3 – Objetivo 1 e estratégia 1**

<b>Objetivo 1 (O1):</b> Posicionar o Colégio Positivo como empresa socialmente responsável.			
<b>Estratégia 1 (E1):</b> Intensificar a divulgação do Colégio Positivo			
<b>Ações (A)</b>	<b>Data</b>	<b>Recurso (R\$)</b>	<b>Responsável</b>
(A1) Veicular propaganda institucional em redes de rádio/televisão.	Semanalmente, nos meses de Dezembro e Janeiro; e Junho e Julho.	2.000,00 anuais	Diretora
(A2) Veicular propaganda dos descontos e ofertas do Colégio Positivo.	Diariamente, um mês antes do início das aulas, nos meses de janeiro e julho.	2.500,00 anuais	Diretora
(A3) Colocar Faixas do Colégio Positivo no bairro onde a referida escola está situada.	5 outdoors, nos meses de Dezembro e Janeiro; e Junho e Julho.	400,00	Diretora

(A4) Realizar encontros de apresentação do Colégio Positivo na própria escola, convidando a comunidade a participar.	Maio e Junho; Setembro e Outubro	-	Diretora e Coordenador.
(A5) Utilizar papel timbrado, envelopes, canetas com logomarca do Colégio Positivo	Ano todo	400,00	Diretora

**Quadro 4 – Objetivo 1 e estratégia 2**

<b>Objetivo 1 (01):</b> Posicionar o Colégio Positivo como empresa socialmente responsável.			
<b>Estratégia 2 (E2):</b> Fortalecer as relações com clientes atuais			
<b>Ações (A)</b>	<b>Data</b>	<b>Recurso (R\$)</b>	<b>Responsável</b>
(A1) Manter tratamento personalizado no atendimento aos clientes atuais.	Ano todo	-	Todos os funcionários
(A2) Incentivar e contribuir, para que alunos participem de eventos fora da escola (campeonatos, olimpíadas)	Ano todo.	-	Diretora, Coordenador e professores.
(A3) Se disponibilizar a ouvir críticas e sugestões, avaliar a instituição juntamente com professores, pais e responsáveis pelos alunos.	5 outdoors, nos meses de Dezembro e Janeiro; e Junho e Julho.	-	Todos os funcionários.

**Quadro 5 – Objetivo 1 e estratégia 3**

<b>Objetivo 1 (01):</b> Posicionar o Colégio Positivo como empresa socialmente responsável.			
<b>Estratégia 1 (E3):</b> Aumentar as ações referentes à Responsabilidade Social			
<b>Ações (A)</b>	<b>Data</b>	<b>Recurso (R\$)</b>	<b>Responsável</b>
(A1) Desenvolver ações sociais (doações, campanhas) voltadas a entidades carentes da região.	Ano todo	-	Todos os funcionários
(A2) Realizar visitas dos alunos do Colégio Positivo a Asilos, APAE, Instituto dos Cegos	Semestralmente	-	Diretora, Coordenador e professores.
(A3) Realizar palestras voltadas a temáticas atuais, como Dengue, DST, Vírus Zika, entre outros.	Bimestralmente	-	Professores e coordenação.

**Quadro 6 – Objetivo 2 e estratégia 1**



<b>Objetivo 2 (02):</b> Aumentar o número de clientes em 20%			
<b>Estratégia 1 (E1):</b> Conquistar relações com clientes potenciais.			
<b>Ações (A)</b>	<b>Data</b>	<b>Recurso (R\$)</b>	<b>Responsável</b>
(A1) Realizar eventos abertos a comunidade, visando a exposição da escola.	Bimestralmente	-	Todos os funcionários
(A2) Realizar o Expositivo, uma mostra pedagógica, e gincanas culturais regularmente.	Anualmente	600,00	Diretora e Coordenador

**Quadro 7 – Objetivo 2 e estratégia 2**

<b>Objetivo 2 (02):</b> Aumentar o número de clientes em 20%			
<b>Estratégia 1 (E1):</b> Divulgar os sistemas de desconto praticados pela empresa.			
<b>Ações (A)</b>	<b>Data</b>	<b>Recurso (R\$)</b>	<b>Responsável</b>
(A1) Realizar parcerias com outras empresas, associações, oferecendo descontos àqueles que matricularem os seus filhos na escola	Ano todo	-	Diretora
(A2) Divulgar, interna e externamente que o aluno veterano que trazer um novato para estudar na escola, ganhará 50% de desconto na matrícula.	Meses de janeiro e julho.	50% das referidas matrículas.	Diretora e Coordenador

Percebe-se que, a primeira estratégia é a que mais necessita de recursos para a sua realização, uma vez que trata-se da divulgação da instituição, através da publicidade. Porém, o retorno deste investimento é mais imediato. As demais estratégias não precisam de muitos valores, uma vez que em sua maioria, dependem do trabalho de todos os colaboradores da instituição. Pequenas ações bem pensadas são capazes de proporcionar grandes diferenças.

#### **4.4.8 Implantação, comunicação e manutenção do plano**

Uma vez estabelecidas as ações de acordo com a missão, visão, mercado-alvo, objetivos propostos e estratégias do plano, a aplicação sistemática seguindo o quadro de estratégias e ações propostas.

O comprometimento de todas as partes envolvidas na execução do plano e a confiança no sucesso do mesmo proporcionam um melhor aproveitamento do

mesmo, aumentando de forma considerável as chances de se atingir os resultados esperados.

É de extrema importância uma apresentação do plano aos colaboradores, com o objetivo de passar para os mesmos as informações de como será a implementação do mesmo. Reuniões para acompanhar as ações e se obter um feedback, quanto a erros, que possam ser corrigidos, são de extrema importância, da mesma maneira que as melhorias que possam ser feitas para otimizar as ações.

Para que as ações sejam mais bem visualizadas ao longo dos meses, será apresentado, no quadro 8, um cronograma das ações estratégicas do Colégio Positivo para o segundo semestre de 2016 e o primeiro semestre de 2017. É importante ressaltar que o mercado educacional segue um comportamento similar ao longo dos anos, assim, o cronograma poderá ser utilizado nos anos seguintes, fazendo-se as devidas correções, adaptações e atualizações.

#### **4.4.9 Controle e avaliação do plano**

Uma vez implementado o plano, é de grande valia que algumas ações de controle e avaliação sejam realizadas. Caberá a diretora da organização avaliar o cumprimento de cada um dos itens propostos.

Mesmo os itens já cumpridos deverão ser reavaliados, pois servirão de norte para a elaboração das estratégias futuras. Nos casos dos itens que não foram realizados, estes deverão ser reavaliados e redimensionados para decidir se devem continuar a fazer parte do plano, e também buscar as causas que ocasionaram a sua não realização.

É de suma importância que o resultado geral do plano seja comunicado a todas as partes envolvidas, e em caso de resultado positivo, deverá ser realizada uma comemoração, para que a equipe continue motivada a sempre cumprir as metas estabelecidas pela organização.

No quadro 9 a seguir, será explanado um roteiro para a avaliação das atividades do plano, mostrando o desempenho das ações propostas, juntamente com as ações corretivas a serem tomadas, além do controle de recursos orçados e efetivamente utilizados.

#### 4.4.10 Projeção de vendas

Levando-se em consideração a receita bruta de vendas do Colégio Positivo, será projetada a receita bruta do Colégio Positivo para o próximo período (ano letivo seguinte à aplicação do plano). Para efeito de comparação, será utilizada a receita real do ano de 2015 e a receita projetada para o ano de 2017, quando as ações propostas pelo plano estiverem surtindo efeito.

**Tabela 2** – Tabela comparativa da receita bruta do Colégio Positivo antes e após a implementação do plano de marketing.

<b>Período</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
<b>Janeiro</b>	R\$ 8000,00	R\$ 9.600,00
<b>Fevereiro</b>	R\$ 8.710,00	R\$ 10.452,00
<b>Março</b>	R\$ 8.436,00	R\$ 10.123,20
<b>Abril</b>	R\$ 8.657,00	R\$10.388,40
<b>Mai</b>	R\$ 7.633,00	R\$ 9159,60
<b>Junho</b>	R\$ 8.941,00	R\$ 10.729,20
<b>Julho</b>	R\$ 8.326,00	R\$ 9.991,20
<b>Agosto</b>	R\$ 7.846,00	R\$ 9.415,20
<b>Setembro</b>	R\$ 7.539,00	R\$ 9.046,80
<b>Outubro</b>	R\$ 9.146,00	R\$ 10.975,20
<b>Novembro</b>	R\$ 8.893,00	R\$ 10.671,60
<b>Dezembro</b>	R\$ 9.325,00	R\$ 11.190,00

Fonte: Colégio Positivo.

Esta projeção de vendas considera o aumento de 20% dos clientes, não considerando possíveis aumentos nos preços das mensalidades. Como pode-se observar, há um aumento considerável na receita bruta do Colégio Positivo, o que se justifica na adoção do plano.

**Quadro 8 - Cronograma de implementação das ações de marketing do Colégio Positivo para o ano letivo de 2016.**

Ação	Jan 2016	Fev 2016	Mar 2016	Abr 2016	Mai 2016	Jun 2016	Jul 2016	Ago 2016	Set 2016	Out 2016	Nov 2016	Dez 2016
01E1A1												
01E1A2												
01E1A3												
01E1A4												
01E1A5												
01E2A1												
01E2A2												
01E2A3												
01E3A1												
01E3A2												
01E3A3												
02E1A1												
02E1A2												
02E2A1												
02E2A2												

Fonte: Adaptado de Fronza (2005)

**Quadro 9 - Modelo de ficha para acompanhamento das estratégias e ações realizadas.**

Ação	Responsável	Data	Recursos (R\$)		Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Ação Corretiva
			Previsto	Realizado			
O1E1A1	Diretora						
O1E1A2	Diretora						
O1E1A3	Diretora						
O1E1A4	Diretora e Coordenador.						
O1E1A5	Diretora						
O1E2A1	Todos os funcionários						
O1E2A2	Diretora, Coordenador e professores.						
O1E2A3	Todos os funcionários.						
O1E3A1	Todos os funcionários						
O1E3A2	Diretora, Coordenador e professores.						
O1E3A3	Professores e coordenação.						
O2E1A1	Todos os funcionários						
O2E1A2	Diretora e Coordenador						
O2E2A1	Diretora						
O2E2A2	Diretora e Coordenador						

Fonte: Adaptado de Fonza (2005).

## 5 Considerações Finais

Após o levantamento e análise das informações a respeito da instituição e do ambiente onde esta se encontra inserida, foi traçado o plano estratégico de marketing, pressupõe-se um cenário propício para o Colégio Positivo nestes próximos anos, uma vez implementadas as ações previstas no plano de ação.

Por ser acadêmico, o trabalho sofreu algumas limitações no que se refere ao tempo e a sua aplicabilidade, mas, ainda assim, o diagnóstico organizacional e o prognóstico, onde são traçadas as estratégias a serem seguidas, poderá ser de grande valia, servindo de norte para guiar as ações de marketing da empresa.

No que se refere aos pontos fortes e fracos do Colégio Positivo, é importante que se continue trabalhando, buscando manter e melhorar seus pontos fortes, principalmente no que se refere à qualidade do quadro docente e o relacionamento com os clientes, vale salientar que a relação com os funcionários precisa ser melhorada, uma vez que o tipo de contrato estabelecido não é satisfatório para os docentes, e não existem incentivos na área de treinamento e desenvolvimento, e estas situações são desfavoráveis à retenção de talentos e conseqüentemente de alunos, uma vez que não é benéfico para os alunos que a turma mude de professor durante o ano letivo, podendo ainda levar à perda de credibilidade por parte dos clientes já existentes e os clientes potenciais.

Quanto às oportunidades e ameaças, a formação de parceiros e a participação em programas que envolvam a comunidade se traduzem em grandes passos para a instituição, uma vez que convidar o público a conhecer a escola é uma forma de atrair novos clientes; a participação no Programa Educa mais Brasil também é um grande aliado neste crescimento, trazendo alunos para a instituição. Já quanto à ameaças, os concorrentes e os novos entrantes podem ameaçar o futuro da instituição.

Já quanto aos objetivos do plano de ação, suas estratégias e ações, vale ressaltar que não são apenas ações que funcionam se aplicar o plano na sua totalidade, mas sim um leque de possibilidades, as quais o Colégio Positivo deve avaliar e implementar as que considerar importantes.

Por fim, seria de grande valia a leitura e análise de todo o trabalho pela equipe da empresa, no intuito destes se conscientizarem quanto à importância de cada um no desenvolvimento do marketing do Colégio Positivo.

## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 53 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. Sao Paulo: Atlas, 1991.

CPEP. **Regimento Escolar**. Campina Grande, 1999.

CUNHA, Antônio Eugênio. **Educação privada cresce no País. Dirigente aponta aumento dos investimentos**. 2014. Disponível em: <<http://direcionalescolas.com.br/2014/01/09/educacao-privada-cresce-no-pais-dirigente-aponta-aumento-dos-investimentos/>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

DESLANDES, Suely F. **A construção do projeto de pesquisa**. In MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 aed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FRONZA, Farlei\_ **Plano estratégico de marketing para a Avantis Educação Superior — uma abordagem social**. 67f. 2005 Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 1 Oa ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

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

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 10. ed São Paulo: Atlas, 1996.294p.

SCHMITZ, Selma; SOARES, Thayzi; FERNANDES, Nínive. **O PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**. 2009. 17 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Barriga Verde, Santa Catarina, 2009. Disponível em: <[http://unibave.net/images/2009/10/5312/anexo\\_5312\\_9216.pdf](http://unibave.net/images/2009/10/5312/anexo_5312_9216.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2016.

VASCONCELOS FILHO, P. de. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. .