



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

NATHALIA AZAMBUJA GERHARDT

**PLANO DE MARKETING PARA UMA UNIDADE DE FRANQUIA DE ESCOLA DE
IDIOMAS**

**PLANEJANDO O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ESCOLA DE
IDIOMAS EM MUNICÍPIO COM PERFIL DE ECONOMIA SAZONAL**

Palhoça, SC

2020

NATHALIA AZAMBUJA GERHARDT

**PLANO DE MARKETING PARA UMA UNIDADE DE FRANQUIA DE ESCOLA DE
IDIOMAS**

**PLANEJANDO O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ESCOLA DE
IDIOMAS EM MUNICÍPIO COM PERFIL DE ECONOMIA SAZONAL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rejane Roecker, Ma.

Palhoça, SC

2020

NATHALIA AZAMBUJA GERHARDT

**PLANO DE MARKETING PARA UMA UNIDADE DE FRANQUIA DE ESCOLA DE
IDIOMAS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Palhoça, 05 de dezembro de 2020.

Professora e orientadora Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Carolina B. Rubin, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Álvaro Solto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus avós maternos, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me incentivando a ir em busca de uma vida digna e honesta ao longo de toda a minha jornada, principalmente ao longo da jornada acadêmica. Meus avós exercem um papel de pais em minha vida, por isso sou muito grata a eles.

Agradeço também a minha mãe e ao meu pai, que embora não tão presentes diariamente em minha vida, de alguma forma estão sempre comigo.

Agradeço aos meus irmãos mais novos, Manuela, Lorenzo e Valentina, por serem a base de muitas das minhas alegrias e por todos os dias me proporcionarem novos aprendizados, por mais simples que sejam, as crianças sempre nos ensinam muito.

Um agradecimento especial aos meus colegas e amigos, Gustavo, Paulo Berger, Paulo Guimarães e Victória, que desde o primeiro semestre estiveram comigo, passando pelos perrengues e pelas vitórias ao longo da nossa jornada acadêmica. Sem eles não teria a graça e o prazer da troca de conhecimentos e risadas durante este período acadêmico.

Agradeço também a todos os professores da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), que foram e que são fundamentais por toda a nossa base de conhecimentos e aprendizados.

Por fim, agradeço imensamente ao meu patrão, líder e também mentor, Marcos Silva, que ao longo dos últimos quatro anos, têm me ensinado diariamente coisas sobre a vida. De maneira geral, aprendo com ele a cada dia me tornar alguém mais capacitada e com foco nos meus objetivos. Aprendo sobre empreendedorismo e comportamento humano, além de muitas outras áreas e assuntos de especialidade dele. Sou muito grata pelos ensinamentos, pois como ele mesmo costuma mencionar a famosa frase de Albert Einstein, que diz: “lembre-se que as pessoas podem tirar tudo de você, menos o seu conhecimento.”

“Por aprendizagem significativa, entendo, aquilo que provoca profunda modificação no indivíduo. Ela é penetrante, e não se limita a um aumento de conhecimento, mas abrange todas as parcelas de sua existência.” (Carl Rogers)

RESUMO

Este trabalho constitui uma pesquisa exploratória para planejar o posicionamento estratégico de uma escola de idiomas. Para isso se estabeleceu a necessidade de realização de diagnósticos de ambiente interno e externo, a definição de objetivos de marketing e a definição de um plano de ações estratégicas como prognóstico. Entre algumas dessas ações, foram identificadas: (i) a necessidade de maior promoção da diversidade de produtos, como um diferencial competitivo, (ii) conquistas de licenças para novos produtos exclusivos (exames de proficiência), (iii) maior comunicação com o público-alvo identificado e (iv) aprofundamento nas ações de marketing para o novo segmento exclusivamente virtual surgido ao longo da pesquisa. Como resultado, o estudo deixa uma contribuição técnica para o diretor da empresa estudada, com a entrega do diagnóstico organizacional e um plano de marketing contextualizado para a sua escola de idiomas, destacando a relevância desse tipo de trabalho.

Palavras-chave: Plano de marketing. Posicionamento estratégico. Escola de idiomas.

ABSTRACT

This work constitutes an exploratory research to plan the strategic positioning of a language school. For this, it was established the need to carry out diagnoses of internal and external environment, the definition of marketing objectives and the definition of a strategic action plan as a prognosis. Among some of these actions, the following were identified: (i) the need for greater promotion of product diversity, as a competitive differential, (ii) the achievement of licenses for new exclusive products (proficiency exams), (iii) greater communication with the target customers identified and (iv) deepening in the marketing actions for the new exclusively virtual segment that appeared during the research. As a result, the study leaves a technical contribution for the director of the studied company with the delivery of the organizational diagnosis and a contextualized marketing plan for his language school, highlighting the relevance of this type of work.

Keywords: Marketing plan. Strategic positioning. Language School.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processos de elaboração do plano de marketing	17
Figura 2 – Ambientes nos quais uma empresa está inserida	19
Figura 3 – Os 4Ps do mix de marketing	22
Figura 4 – Ciclo PDCA	24
Figura 5 – Organograma da empresa em estudo	28
Figura 6 – Gráfico de empresas e empregos por setor no ano de 2016 em Garopaba	37
Figura 7 – Aspectos populacionais de Garopaba	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Missão, visão e valores	21
Quadro 2 – Oportunidades e ameaças do ambiente externo geral	40
Quadro 3 – Fatores de análise das principais concorrentes	41
Quadro 4 – Oportunidades e ameaças do ambiente externo setorial	44
Quadro 5 – Forças e fraquezas do ambiente interno da empresa	47
Quadro 6 – Análise SWOT da empresa em estudo	48
Quadro 7 – Aplicação da ferramenta 5W2H na empresa	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo da variação do dólar em 2019 e 2020	35
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
1.3.1	Tipo de pesquisa	14
1.3.1.1	Classificação da pesquisa quanto ao objeto.....	14
1.3.1.2	Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados	14
1.3.2	Delimitação do universo pesquisado.....	15
1.3.3	Técnicas de coleta de dados	15
1.3.4	Análise e interpretação dos dados	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	HIERARQUIA DOS PLANOS	16
2.2	ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING	17
2.3	ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE MARKETING	18
2.3.1	Resumo Executivo	18
2.3.2	Análise de Ambiente de Marketing	18
2.3.2.1	Análise Externa	20
2.3.2.2	Análise Interna.....	20
2.3.3	Estratégias de Marketing	21
2.3.4	Determinação de Objetivos	23
2.3.5	Planos de Ação e Métodos de Implementação.....	23
2.3.6	Métodos de Controle do Plano de Marketing.....	23
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
3.1	DADOS DA EMPRESA.....	25
3.2	HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA	25
3.3	PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE.....	26
3.4	MISSÃO, VISÃO E VALORES	27
3.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
3.6	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	29
3.6.1	Administração Geral.....	29

3.6.2	Administração de RH.....	29
3.6.3	Administração Financeira e de Orçamento	30
3.6.4	Administração de Marketing	31
3.6.5	Gestão da produção e de operação logística	31
3.6.6	Administração de sistemas de informação.....	31
3.6.7	Cultura Organizacional	32
3.6.8	Competências e vulnerabilidades.....	32
3.6.9	Perspectivas.....	33
4	DIAGNÓSTICO	34
4.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO GERAL	34
4.1.1	Análise das variáveis econômicas e tendências.....	34
4.1.2	Análise das variáveis político-legais e tendências.....	36
4.1.3	Análise das variáveis socioculturais e tendências.....	36
4.1.4	Análise das variáveis tecnológicas e tendências.....	39
4.1.5	Análise das variáveis ecológicas e tendências	39
4.1.6	Quadro resumo de análise de oportunidades e ameaças	40
4.2	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO SETORIAL	40
4.2.1	Análise dos concorrentes existentes	41
4.2.2	Análise dos concorrentes potenciais	42
4.2.3	Análise dos compradores	43
4.2.4	Análise dos fornecedores	43
4.2.5	Quadro resumo de análise de oportunidades e ameaças	44
4.3	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DE MARKETING	45
4.3.1	Produto	45
4.3.2	Preço	45
4.3.3	Praça.....	46
4.3.4	Promoção.....	46
4.3.5	Quadro resumo de análise de forças e fraquezas	47
4.4	ANÁLISE MATRIZ SWOT	48
5	PROGNÓSTICO	50
6	CONCLUSÃO.....	55
	REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Para superar os atuais desafios do cenário de constantes mudanças e inovações em prestação de serviços, inúmeras empresas, principalmente de porte grande, possuem em seu quadro de colaboradores, profissionais especialistas em marketing, aptos a dar todo suporte para o melhor posicionamento da marca no mercado. Entretanto, esta não é a mesma realidade em um outro grande número de empresas, principalmente as de pequeno e médio porte. Para estas empresas, é comum que tal função seja preenchida por colaboradores pertencentes ao quadro da empresa, que muitas vezes não possuem conhecimentos ou experiência especializada na área de marketing. Tal cenário é comum inclusive, em pequenas empresas que são unidades de grandes marcas de franquia, que apesar de possuírem um plano de marketing geral para as unidades da marca, ficam, ainda assim, com a autonomia para suprirem suas deficiências em marketing, de acordo com as particularidades regionais onde está estabelecida a unidade.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 58) um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Neste trabalho, busca-se compreender todas as ações de marketing de uma unidade de franquia de escola de idiomas, localizada no município de Garopaba – SC, bem como, identificar oportunidades de melhorias nessas ações por meio de um desenvolvimento e implantação de um plano de marketing. Para que o mesmo seja adequado e útil para a empresa, verifica-se a necessidade de uma compreensão mínima da economia local, onde a empresa em estudo está estabelecida. É fato conhecido, e também coincidente com os relatos nas entrevistas com o proprietário da unidade que a economia local se caracteriza como sazonal dependente do turismo de alta temporada. Neste cenário, verifica-se a imediata necessidade de a empresa se destacar como uma empresa inovadora, com um plano de marketing que a dê suporte para influenciar e alcançar a população local, demonstrando a relevância dos serviços prestados pela mesma: cursos de idiomas. Além dessa missão, é importante que o mesmo plano alcance também uma menor parcela desta mesma população, que já sabe da importância desses serviços, mas que ainda não está convencida do posicionamento da empresa como a melhor escolha na área.

Como justificativa deste trabalho, pretende-se suprir as necessidades na área de planejamento de marketing que não estão sendo ofertadas pela matriz franqueadora da unidade em estudo por meio do desenvolvimento de um plano de marketing exclusivo para essa unidade.

O propósito é responder a seguinte pergunta problema: **como o plano de marketing pode ser desenvolvido a fim de atingir os objetivos da empresa em estudo, superando as dificuldades da economia local ao mesmo tempo em que se aproveita as oportunidades de nichos identificados?**

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo será em sua fase inicial, fundamentado em pesquisas de entrevista com os proprietários da unidade local da empresa e com os proprietários da matriz franqueadora para fins de caracterização. Em sua fase posterior de desenvolvimento, a pesquisa será embasada em pesquisas bibliográficas qualitativas para levantamento de informações que permitam fazer uma análise diagnóstica da situação atual da empresa no município onde está inserida. Na fase final e conclusiva, será desenvolvido e apresentado ao proprietário da empresa, um plano de marketing voltado para suas realidades e demandas.

1.2 OBJETIVOS

Nos tópicos a seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearão o desenvolvimento do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Criar um plano de marketing personalizado para uma unidade local de uma franquia de escola de idiomas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (i) Realizar um diagnóstico do ambiente interno e externo;
- (ii) Definir objetivos e metas de marketing;
- (iii) Definir um plano de ação para os objetivos e metas de marketing

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os tópicos referentes a descrição da metodologia utilizada no presente trabalho. Segundo Minayo (2003 apud MENEZES et al, 2019, p. 62), a metodologia é “mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus objetos de estudo”.

1.3.1 Tipo de pesquisa

Conhecer a metodologia e o tipo de pesquisa que serão utilizados em um estudo facilita delimitar as formas de atuação no levantamento das informações, bem como o modo de apresentação das informações encontradas. A seguir são apresentadas algumas definições que ajudam neste propósito.

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

A metodologia aplicada trata-se de estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Segundo Gonsalves (2003 apud MENEZES et al, 2019, p. 34) a pesquisa exploratória se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse autor afirma ainda que esse tipo de pesquisa também é denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

A coleta de dados para a presente pesquisa baseia-se no método documental, onde são levantadas informações presentes em documentos e registros físicos ou eletrônicos da empresa estudada, bem como da sua matriz franqueadora. Segundo Gil (2002 apud MENEZES et al, 2019, p. 38) a pesquisa documental é muito comum em estudos que buscam explorar informações em documentos públicos, presentes em bibliotecas ou arquivos, além de cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc.

1.3.2 Delimitação do universo pesquisado

O atual estudo não inclui pesquisa estatística e, portanto, não há necessidade da descrição do método de amostragem. Trata-se de uma pesquisa exploratória na própria empresa e seus documentos e registros.

1.3.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados neste trabalho é do tipo pesquisa bibliográfica, a qual segundo Vergara (2006 apud MENEZES et al, 2019, p. 37) utiliza fontes bibliográficas ou material elaborado, como livros, publicações periódicas, artigos científicos, impressos diversos, ou, ainda, textos extraídos da internet. O tipo de dados coletados é do tipo secundário, que envolve a pesquisa de informações já existentes.

1.3.4 Análise e interpretação dos dados

Segundo Rauen (1999, p. 141), a etapa da análise e interpretação de dados é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Neste trabalho os dados serão analisados por meio da demonstração de tendências e análises qualitativas, as quais segundo este autor, as respostas podem ser interpretadas global e individualmente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O posicionamento de uma empresa no mercado, no que diz respeito a sua marca, ao seu público-alvo e as suas estratégias de marketing, pode ser o fator decisivo entre o crescimento de uma empresa ou o seu declínio. Isto justifica a grande importância da presença de um setor de marketing bem estruturado em qualquer empresa, ou pelo menos de ações de marketing bem definidas. Isto não é diferente para o setor de escolas de idiomas no país. Segundo Kotler (apud TOLEDO et al, 2007, p. 2) um dos motivos primordiais para se estudar marketing é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. Isso justifica a presença marcante de profissionais responsáveis por esta área nas organizações.

Parte principal do trabalho dos profissionais de marketing é garantir a boa elaboração, implantação e controle de um plano de marketing. De acordo com Toledo (2007) o plano de marketing não é uma solução para todos os problemas de uma empresa. Entretanto, segundo ele, o plano auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direcionando o caminho a ser trilhado. Ele destaca ainda, que o plano é um instrumento facilitador, integrador e “potencializador” das estratégias empresariais, em cenários competitivos caracterizados por crescente complexidade, volatilidade e incerteza. Considerando tamanha importância deste conceito do plano de marketing e a relevância para este trabalho, apresenta-se a seguir alguns dos principais fundamentos ligados a este assunto.

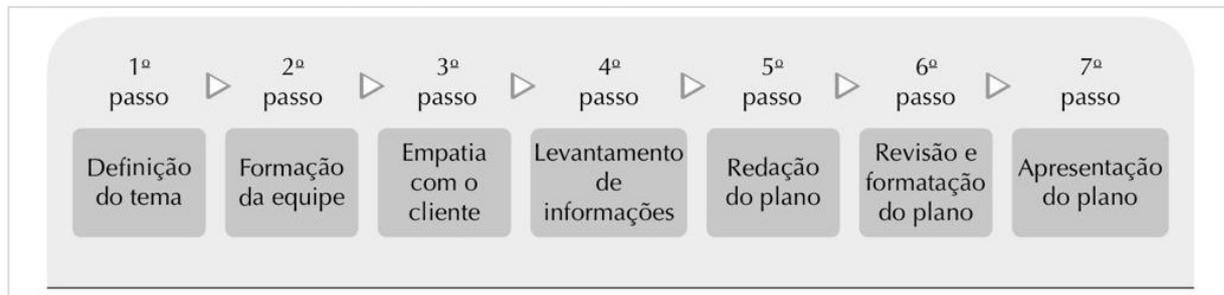
2.1 HIERARQUIA DOS PLANOS

Para compreender melhor a posição ocupada pelo plano de marketing nos vários planejamentos em uma organização é necessário conceituar os três principais níveis hierárquicos em que se classificam as ações em uma empresa. Segundo Santini (2013) o nível estratégico é aquele que envolve a alta administração da organização e as ações planejadas para este nível são de longo prazo. Já o nível tático traduz os objetivos estratégicos em atividades específicas e é executado pelas áreas de marketing, RH, produção, finanças, entre outras. E por último o nível operacional que é o plano do “chão de fábrica” e implementa as ações específicas detalhadas no planejamento tático. O plano de marketing é um plano tático.

2.2 ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING

De acordo com Ambrósio (2012), a elaboração do plano de marketing competente requer uma metodologia bem estruturada. Em geral, é elaborado por uma equipe coordenada pelo gerente de produtos ou de marketing e deve, ainda segundo esse autor, seguir sete passos fundamentais apresentados na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Processo de elaboração do plano de marketing



Fonte: Ambrósio (2012, p. 23)

A definição do tema é um passo muito importante no processo do planejamento de marketing, já que todo desenvolvimento do plano dependerá da clareza com que o tema foi definido. Já o segundo passo, formação da equipe, seleciona as pessoas que irão contribuir com a ajuda e comprometimento necessário para efetivação do plano. Uma equipe multidisciplinar costuma trazer melhores resultados. Quanto ao terceiro passo, empatia com o cliente, Ambrósio (2012, p. 25) afirma que:

Todas as pessoas envolvidas no plano de marketing precisam colocar-se no lugar do cliente, do ser humano que está procurando um produto que o ajude a viver um pouco melhor e feliz. Devem pensar com o cliente, pelo cliente, para o cliente, e sentir.

O quarto passo, levantamento de informações, é essencial para a credibilidade do conteúdo do plano de marketing, afinal este não pode ser apenas baseado em opiniões. Ambrósio (2012) destaca que todo investimento implica risco, mas assumir um risco calculado traz maior segurança. A redação do plano é o quinto passo sugerido por este mesmo autor, o qual destaca que para que o plano seja confiável, é fundamental estabelecer prazos realistas, sem ceder a pressões e contingências, nem aceitar condições que sejam inalcançáveis. O penúltimo passo, a revisão e formatação do plano, é o momento de revisar todo o texto com atenção de modo que os resultados financeiros sejam consistentes e os elementos do plano estejam em harmonia entre si. O aspecto visual deve refletir coerência, consistência e integridade, enfim, auto valor percebido. E para encerrar, finalmente é feita a

“apresentação do plano”. Ela precisa ser bem planejada uma vez que tem como objetivo obter a aprovação do plano para posteriormente o mesmo ser divulgado e implementado.

2.3 ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Os desejos e expectativas com relação ao futuro de uma organização devem ser materializados em um programa de ação denominado plano, que nada mais é do que um documento que deixa claro quais são seus objetivos, suas estratégias e as ações que serão praticadas para concretizar esses desejos e expectativas (SANTINI, 2013). O objetivo da elaboração de um plano é organizar o futuro da empresa. E isso não é diferente para a área de marketing. Assim, um plano de marketing é o documento que apresenta as ações de marketing de uma empresa, planejados de modo a viabilizar a conquista dos objetivos. Embora o documento possa ser personalizado segundo as necessidades da organização e o nível de detalhamento esperado, alguns elementos que costumam estar presentes em sua confecção são: (i) o resumo executivo, (ii) a análise de ambiente de marketing, (iii) a definição das estratégias de marketing, (iv) a determinação dos objetivos, (v) a descrição dos planos de ação e dos métodos de implementação das ações e (vi) os métodos de controle do plano de marketing, que ajudarão a verificar o sucesso do plano ou a necessidade de ajustes. A seguir uma apresentação mais detalhada desses elementos.

2.3.1 Resumo Executivo

Segundo Ambrósio (2012) algumas empresas costumam utilizar um resumo do que é abordado no corpo do plano de marketing. Trata-se do sumário, resumo executivo ou ainda sumário gerencial. Segundo este mesmo autor, o objetivo deste resumo é facilitar a leitura do plano, permitindo aos diretores evitar uma leitura muito carregada em detalhes. Alguns itens que costumam ser abordados no resumo executivo são: (i) situação; (ii) objetivos; (iii) mercado; (iv) posicionamento; (v) produto; (vi) praça; (vii) promoção; (viii) preço, (ix) resultados financeiros, entre outros.

2.3.2 Análise de Ambiente de Marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2007) os ambientes nos quais uma empresa está inserida, são os seguintes: o ambiente interno da própria empresa, o microambiente ou

mercado, e o macroambiente ou socioeconômico. Cada um desses ambientes é constituído por algumas variáveis que podem, de acordo com Santini (2013), influenciar em maior ou menor escala as organizações. A figura 2 a seguir apresenta algumas dessas variáveis:

Figura 2 – Ambientes nos quais uma empresa está inserida



Fonte: Adaptada de Santini (2013).

Uma das principais e mais utilizadas ferramentas para análise desses ambientes e variáveis é a ferramenta conhecida como matriz SWOT. Essa matriz foi estruturada, segundo Fernandes (2012), entre as décadas de 1950 e 1960. Nela as características intrínsecas da organização, são agrupadas em duas categorias: suas forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*). Já as características extrínsecas da empresa formarão os grupos das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) e ajudarão a compreender melhor o ambiente de fora da organização. Esses quatro grupos formam o fundamento da matriz SWOT, a qual, segundo o mesmo autor, representa, no final, o resultado das percepções sobre os ambientes em que a organização está inserida.

Kotler e Armstrong (2015, p. 59) destacam ainda que:

A empresa deve analisar seus mercados e o ambiente de marketing para encontrar oportunidades atraentes e identificar ameaças. Ela deve analisar seus pontos fortes e fracos, assim como suas atuais e possíveis ações de marketing, para determinar quais oportunidades pode perseguir. A meta é combinar os pontos fortes da empresa às oportunidades atraentes no ambiente, ao mesmo tempo em que elimina ou supera os pontos fracos e minimiza as ameaças. A análise de marketing oferece informações para todas as outras funções da administração de marketing.

2.3.2.1 Análise Externa

A análise externa é o procedimento que faz a verificação das variáveis incontroláveis do ambiente externo, ou seja, do meio onde as organizações estão inseridas, lembrando que “este meio não é de uma organização ou de um grupo delas, mas de todas que participam do negócio” (FERNANDES, 2012 p. 59).

As variáveis verificadas levam em conta, segundo Santini (2013), a análise do macroambiente (economia, tecnologia, política etc.), a do microambiente (consumidor, concorrentes, fornecedores, intermediários) e também a análise das tendências de evolução do mercado. O resultado desses levantamentos permitirá identificar oportunidades ou ameaças para as estratégias da organização. É importante saber que “tanto as ameaças quanto as oportunidades atingem todas as organizações por igual, mas causam impactos diferentes” (FERNANDES, 2012 p. 59). Dependerá de cada organização possuir estratégias adequadas para responder as ameaças e sempre que possível transformá-las em oportunidades.

2.3.2.2 Análise Interna

Uma análise interna é o levantamento de um número de características que constituem a empresa, no que diz respeito a pontos fortes, pontos fracos, fundamentos da missão, visão e valores, bem como, outras informações que possam ser úteis para a compreensão da empresa para posterior proposição de melhorias.

Segundo Fernandes (2012), as forças de uma empresa são particularidades que estão sob domínio direto da organização e que podem também ser utilizadas como influência no ambiente externo. Ainda de acordo com os conceitos do mesmo autor, uma força pode envolver diversos fatores dominantes, entre eles, a qualificação da força de trabalho, a qualidade dos produtos, a estrutura organizacional, a carteira de clientes, a base financeira e demais fatores. De forma geral, ele descreve que “uma força pode ser entendida como uma condição interna, atual ou potencial, capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o desempenho da organização” (FERNANDES, 2012 p. 59).

Quanto ao conceito de fraquezas, Fernandes (2012) afirma que se trata daquele conjunto de aspectos que serão percebidos como as fragilidades da empresa de qualquer motivo ou natureza, por exemplo, um obstáculo que dificulte a dinâmica do negócio e o posicionamento no mercado. Resumindo, “uma fraqueza pode ser vista como uma condição

interna, atual ou potencial, com capacidade para dificultar substancialmente o desempenho organizacional” (FERNANDES, 2012 p.59).

Além das forças e fraquezas, é de extrema importância ter bem estruturada a base estratégica da empresa (missão, visão e valores), que deve servir como um guia de princípios a serem zelados e cumpridos pela organização. O quadro 1 a seguir apresenta um breve conceito desses três componentes segundo Oliveira (2007 apud. DA SILVA, 2007):

Quadro 1 – Missão, visão e valores

MISSÃO	É uma declaração que ajuda a definir o seguimento da empresa e por qual motivo ela existe.
VISÃO	É a descrição do que a empresa realmente quer ser e como ela se imagina tendo destaque em seu segmento ou na sociedade. Geralmente é a concretização dos anseios de seus líderes, proprietários ou diretores.
VALORES	São os princípios considerados mais importantes e que tem forte influência nas questões éticas e morais, criando sustentabilidade nas vantagens competitivas e influenciando nas políticas regentes da mesma empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, apud. DA SILVA, 2007)

2.3.3 Estratégias de Marketing

Entre as principais decisões de estratégias de marketing orientadas para cliente, estão: (i) segmentação, que é a divisão dos mercados em grupos de clientes significativos; (ii) seleção de mercado-alvo, que é escolha dos grupos de clientes que serão atendidos; (iii) diferenciação, que trata da criação de ofertas ao mercado que melhor atendam aos clientes escolhidos; (iv) posicionamento, que significa posicionar as ofertas na mente dos consumidores (KOTLER E ARMSTRONG, 2015).

É de fundamental importância no estabelecimento das estratégias de marketing compreender que alguns conhecimentos fundamentais desta área devem ser aplicados de maneira bem direcionada. Entre esses conhecimentos o mix de marketing, também conhecido como os 4Ps, pode ser considerado uma “ferramenta tática”, pois permitirá a concretização das estratégias de marketing. A descrição do mix de marketing por uma empresa é de extrema necessidade caso a mesma deseje se posicionar com sucesso no mercado. A seguir uma breve apresentação do mix de marketing e um esquema (figura 3) auxiliando a compreensão deste conceito.

Figura 3 – Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 17)

O primeiro P, o produto, na definição de Kotler e Armstrong (2007) é algo oferecido ao mercado consumidor para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Pode tratar-se de um bem tangível ou intangível (serviços). Churchill e Peter (2012, p. 167) destacam que “alguns aspectos da estratégia de produto que podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida”.

Quanto ao segundo P, o preço, é um aspecto que exerce influência no comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão (CHURCHILL E PETER, 2012).

A estratégia da promoção, o terceiro P do mix, pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra de um produto ou serviço. Suas mensagens podem lembrar aos consumidores que eles têm um problema, que o produto pode resolver o problema e que ele entrega um valor maior do que os produtos em si (CHURCHILL E PETER, 2012).

O último e não menos importante P do marketing mix, a praça, trata dos canais de distribuição que tornam um produto disponível, e que dependendo da estratégia de como isto é feito, pode influenciar a decisão de se e quando os consumidores encontrarão tal produto (CHURCHILL E PETER, 2012).

Segundo Santos (2017) em sua essência a estratégia de marketing nada mais é do que planejar com antecedência todas as ações de divulgação da marca, produto ou serviço e realizar um acompanhamento dos resultados dessas ações para entender o que deve ser mantido como uma ação estratégica e o que pode ser modificado ou aprimorado.

2.3.4 Determinação de Objetivos

A determinação de objetivos em uma empresa auxilia a conquista dos resultados por ela desejados, pois torna esses resultados mais específicos e conseqüentemente mais fáceis de serem alcançados, já que as estratégias e passos de ação ficam com um norte bem definido. A seguir, Santini (2013) destaca a importância da determinação de objetivos nas empresas:

O objetivo expressa o que queremos alcançar e em quanto tempo, ele deve ser sempre quantitativo, se possível para os três anos seguintes, e qualitativo no sentido de vinculá-lo a qualidade. Inserir números nos objetivos da empresa facilitam o controle destes, uma vez que permite a criação de parâmetros. Por tanto, nunca deixe de quantificar seus objetivos.

2.3.5 Planos de Ação e Métodos de Implementação

Dias (2010 apud. CORDEIRO, 2018) afirma que a fase de implementação servirá como um roteiro de ação do plano de marketing finalizado e como um “teste de realidade” no processo. A fase de implementação é a etapa que esclarece alguns problemas de estratégia, depois de analisado quem será responsável pelo o quê, os prazos para realização e quais recursos serão utilizados. Nesta fase, após as definições de prazo e recursos, por exemplo, poderá ficar mais claro se será possível a realização de determinadas atividades nos prazos estabelecidos e se será possível realizar estas atividades com os recursos disponíveis pela organização. Isto não sendo possível, será então necessário, segundo Dias (2010 apud. CORDEIRO, 2018), voltar alguns passos e reformular certos prazos, além de verificar se as atividades serão reduzidas ou excluídas, dado o orçamento da empresa.

Alguns dos temas que são considerados na etapa de implementação como orçamento e recursos humanos do plano de marketing são importantes, pois demonstram os custos e benefícios em termos financeiros e de necessidade dos recursos humanos.

Essas premissas consideradas acima auxiliarão na elaboração de um bom plano de ação para implementação do plano de marketing na organização.

2.3.6 Métodos de Controle do Plano de Marketing

Segundo Cobra (2011 apud. CORDEIRO, 2018) o sistema de controle do plano de marketing deve ser orientado para as pessoas e deve seguir alguns critérios, como: (i) adequar-se à atividade que é controlada; (ii) ser objetivo, flexível, econômico e fácil de usar; (iii) detectar desvios antes que causem maiores problemas; (iv) ser adaptável à estrutura da

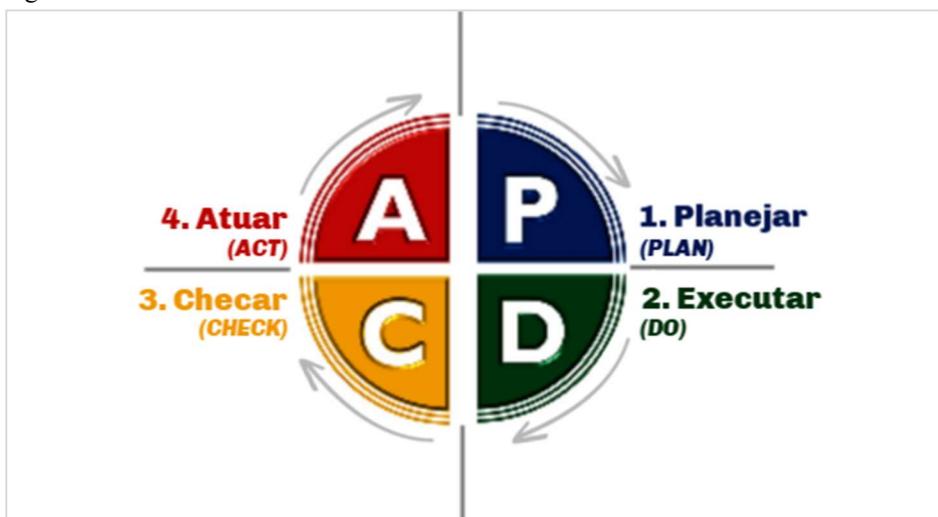
organização; (v) indicar ações corretivas; (vi) prever alternativas paralelas para atrasos temporários e outros problemas.

As ações de controle podem ter bons resultados utilizando a ferramenta chamada PDCA, a qual é muito conhecida por garantir a efetividade na implantação de planos em geral.

O Ciclo PDCA é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. A conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente. Seguindo no espírito de melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado (NASCIMENTO, 2011, p. 03).

O nome “PDCA” é um acrônimo das palavras em inglês que definem as etapas de um ciclo de melhoria da qualidade contínua, onde, P refere-se a *Plan* (planejar), o D indica o *Do* (fazer, executar), o C vem de *Check* (checar, verificar) e a letra A refere-se a *Act* (atuar, seja padronizando ou corrigindo). Para o controle do plano de marketing, uma atenção particular deve ser dada para as etapas C, que é onde se verificam os resultados e a etapa A, que é o momento em que são efetuados ajustes necessários das ações e também a padronização daquelas que já oferecem bons resultados. A seguir a figura 4 apresenta o ciclo PDCA.

Figura 4 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptada de Peters (1998 apud. NASCIMENTO, 2011)

Uma vez compreendidos os fundamentos da estrutura de um plano de marketing, é possível seguir para o passo do diagnóstico com muito mais segurança das bases teóricas que permitirão uma qualidade melhor no levantamento das informações. Para dar início ao processo diagnóstico é apresentado a seguir as informações levantadas na caracterização da empresa em estudo.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para facilitar a compreensão do perfil da empresa e cenário atual que se encontra as informações sobre a mesma são apresentadas a seguir.

3.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa escolhida para o presente trabalho trata-se de uma escola na área de Ensino de idiomas, sendo uma sociedade limitada e que constitui uma unidade regional de uma outra empresa franqueadora nacional que detém os direitos sobre a marca, os métodos e o material didático usado na escola. Os dados legais da empresa encontram-se nas descrições a seguir: razão social denominada Centro Educacional Multicultural Marcos Silva LTDA-ME, nome fantasia Instituto Brasileiro de Línguas, unidade Garopaba, inscrita no CNPJ 28.240.105/0001-37, estabelecida no endereço Rua Santa Rita, nº 341, Centro, Garopaba – SC. A unidade em estudo tem como data de fundação o dia quinze de setembro de dois mil e dezessete e conta com uma equipe de seis professores horistas e quatro colaboradores contratados. O porte da empresa e seu posicionamento no mercado estão estabelecidos como porte pequeno, caracterizada como uma unidade local de uma franquia nacional (Instituto Brasileiro de Línguas, Maceió, AL) que tem como estimativa de faturamento médio mensal R\$ 20.000,00 e conta com uma estrutura física bem adequada para o perfil de atividades, com localização do ponto favorável em região central da cidade, com segurança considerável.

3.2 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA

O Instituto Brasileiro de Línguas nasceu em 1992 em Maceió, AL, como ideia de negócio inovador para ocupar uma demanda existente no ensino de idiomas e até então vem se expandindo para todo o Brasil. Segundo o site oficial do Instituto Brasileiro de Línguas (2020), a sua metodologia própria foca nos estímulos sensoriais que trabalham a atenção e a memória, fatores fundamentais para que o aluno desenvolva facilmente a comunicação no idioma aprendido. Desde a sua fundação o IBL atende as necessidades do mercado de trabalho, na medida em que oferece ao público a possibilidade de se estudar vários idiomas em um mesmo centro, além de utilizar-se de metodologia própria baseada em técnicas neurolinguísticas que mantém como foco principal a comunicação. Objetivando a ampliação dos negócios e a propagação do seu comprovado sistema de ensino, o Instituto Brasileiro de

Línguas, em janeiro de 2006, formatou a empresa para o sistema de franchising, estruturando-se, então, para proporcionar aos franqueados um excelente atendimento e assessoramento.

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), as escolas de idiomas apresentam 6% do faturamento total do setor de educação, que em 2018 movimentou R\$ 11,4 bilhões e teve um aumento de 6,5% no número de unidades. Um segmento com grande concorrência e forte potencial de crescimento, pois, segundo o site Mapa das Franquias (2019) apenas cerca de 5% da população brasileira fala uma segunda língua e menos de 3% têm fluência em inglês.

Foi estando atento aos números citados acima, que um empresário local de Garopaba tomou a decisão de implantar uma unidade do Instituto Brasileiro de Línguas em seu município, que foi inaugurada no ano de 2017. Tal empresário viu como diferencial para dar sustentabilidade em seu empreendimento o fato de a metodologia de ensino da franqueadora ser fundamentada na disciplina conhecida como programação neurolinguística, PNL. Tal disciplina é uma das especialidades profissionais do empresário e por conhecer seus fundamentos, considerou uma boa ideia possuir uma escola de idiomas com método baseado e fundamentado nesta área.

3.3 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE

A seguir são apresentadas as principais características sobre os produtos, serviços, mercados, clientes e estoque da unidade em estudo.

A empresa trabalha exclusivamente com a oferta de serviços na área de cursos de idiomas, serviços esses que incluem material didático próprio. São oferecidos cursos, em diferentes faixas etárias, nos seguintes idiomas: alemão, espanhol, inglês, italiano, francês e japonês. A venda desses serviços é efetuada por meio de venda direta na própria escola e também por telefone e redes sociais. Desde a abertura da empresa existe um destaque para a venda de cursos de inglês para adultos e crianças. Observa-se uma crescente na venda de cursos de alemão (em formato vip) e italiano em formato padrão. A empresa apresenta um percentual de desistências ou trancamentos de matrícula que ainda será pesquisado. O setor de franquias de educação envolve escolas, cursos profissionalizantes e treinamento em geral.

As principais concorrentes da empresa em estudo são os profissionais autônomos, muitos na informalidade e algumas escolas de outras marcas, dentre essas duas marcas também ligadas a uma outra franquia nacional concorrente.

A empresa possui uma grande amplitude de público-alvo, indo desde crianças em fase de alfabetização até o público da terceira idade. A escola possui como fornecedor exclusivo de materiais didáticos a matriz franqueadora. Demais insumos como materiais de escritório, materiais de limpeza, materiais escolares, são obtidos dos fornecedores locais do comércio em geral.

A mesma não trabalha com estoque do seu principal produto que são os materiais didáticos. Isso porque para a entrega dos mesmos ao cliente, é feita a encomenda com antecedência e de acordo com o número de alunos matriculados.

3.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Ao pesquisar os elementos missão, visão e valores da marca a qual pertence a escola estudada, foram encontradas as seguintes descrições de acordo com a padronização estabelecida pela matriz franqueadora.

A empresa busca como missão: *“Habilitar e dar competências para formar usuários de um idioma, ou vários idiomas, para a comunicação internacional tanto no âmbito social quanto profissional”*. Em sua visão tem como objetivo: *“Ser referência como núcleo de ensino de idiomas, reconhecido como melhor opção em instrução de línguas estrangeiras por clientes, colaboradores e comunidade pela qualidade de nossos serviços e relacionamento”*. Por último, mas não menos importante, a organização zela pelos seguintes valores: *“integridade, comprometimento, valorização humana, superação dos resultados, melhoria contínua e inovação”*.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma da empresa estudada é apresentado na figura 5 a seguir:

Figura 5 – Organograma da empresa em estudo



Fonte: a autora, 2020.

Observa-se no organograma acima uma estrutura bastante enxuta. A seguir apresenta-se um breve descritivo das atribuições dos principais setores, segundo a padronização fornecida pela matriz franqueadora.

- **Setor Administrativo:** Tem como objetivo assegurar o cumprimento das metas de venda estabelecidas, bem como, o acompanhamento dos alunos junto aos professores e pais, visando a retenção de alunos dentro das políticas estabelecidas. Algumas das atribuições neste setor são: (i) coordenar e executar serviço de cobrança aos inadimplentes; (ii) manter a documentação do aluno atualizada com contratos devidamente assinados e cópias dos documentos exigidos no ato da matrícula; (iii) coordenar e planejar eventos juntamente com a coordenação pedagógica; (iv) supervisionar o trabalho do pessoal de serviços gerais, entre outras.

- **Consultor de vendas:** Tem como objetivo assegurar o cumprimento das metas de venda estabelecidas, bem como, manter-se preparado para informar sobre o funcionamento dos cursos oferecidos. Algumas das atribuições neste setor são: (i) matricular; (ii) participar dos treinamentos e reuniões sempre que convocados; (iii) ser cordial com clientes e colegas de trabalho; (iv) preparar relatório de visitas e vendas, entre outras.

- **Setor pedagógico:** Tem como objetivo assegurar que o método de ensino seja empregado de acordo com a proposta pedagógica, visando a qualidade do serviço oferecido

pela instituição. Algumas das atribuições neste setor são: (i) entrevistar e selecionar candidatos ao cargo de professor; (ii) planejar e executar treinamentos sobre o método de ensino e sobre materiais utilizados; (iii) coordenar e planejar eventos juntamente com o setor administrativo; (iv) conversar com alunos desistentes para saber qual o real motivo da desistência e encontrar soluções para evitá-la, entre outras.

3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Uma forma didática de se compreender o cenário atual do ponto de vista da gestão de uma empresa, é por meio do mapeamento de seus processos internos conforme apresentado nos tópicos a seguir.

3.6.1 Administração Geral

As decisões mais estratégicas são comunicadas aos demais níveis organizacionais por meio de reuniões presenciais convocadas pelo diretor, em média, quinzenalmente. Além dessas reuniões, as decisões mais operacionais e rotineiras são comunicadas informalmente por comunicação verbal direta ou pelo grupo de WhatsApp da empresa.

Os colaboradores têm total autonomia de convocar uma reunião com o diretor quando consideram que existem temas de maior urgência. As principais decisões da empresa costumam ser bastante democráticas caracterizando um estilo mais horizontal, com exceções de decisões recebidas direto da matriz franqueadora ou decisões ligadas a necessidades de ajustes financeiros.

A unidade tem autonomia para desenvolver seu próprio planejamento estratégico, já que não recebe um pronto da matriz. Com dois anos de existência, apenas em seu segundo ano de vida foi que a empresa preparou seu planejamento estratégico anual.

3.6.2 Administração de RH

As atividades ligadas a área de gestão de recursos humanos são efetuadas pelo diretor, pela coordenação pedagógica e setor administrativo.

No que se refere ao recrutamento e seleção a responsabilidade fica a critério da coordenação pedagógica quando se diz respeito a contratação de instrutores de idiomas. A

própria coordenação pedagógica se encarrega de fazer os treinamentos padronizados pela matriz franqueadora aos novos professores.

Para os demais cargos o responsável é o diretor e para as atividades ligadas a parte contratual, contábil e de pagamento, o setor administrativo fica como responsável principal e eventualmente com consultas ao diretor.

A parte de gestão estratégica de pessoas, como treinamentos, alinhamento de visão, missão e valores, é feita a partir da matriz da franquia, por meio de congressos, encontros, reuniões presenciais e virtuais, entre outros.

A empresa não conta com uma política de salário, mas possui uma política de benefício favorecendo todos os colaboradores com bolsas integrais para o estudo de um ou mais dos 6 idiomas oferecidos pela escola, além da participação nos treinamentos nacionais e cursos específicos.

3.6.3 Administração Financeira e de Orçamento

As informações contábeis são produzidas predominantemente pela empresa de assessoria contábil contratada como fornecedora para esse serviço. O responsável pelo financeiro da escola auxilia a empresa de assessoria contábil fornecendo a ela todas as informações necessárias para cumprir os processos nesta área. Esse mesmo responsável também exerce as funções na área de recursos humanos ligadas a parte de pagamento dos colaboradores e professores.

A empresa não faz uso de orçamento de capital formal, ou seja, processos formais de quantificação de recursos para emprego em projetos ou aquisição de ativos.

As análises de recursos para investir em pequenos projetos é feita de modo informal avaliando-se os recursos disponíveis por meio de consulta aos relatórios de entradas e saídas disponibilizados por um sistema informatizado contratado, próprio para escola de idiomas. Tal sistema disponibiliza alguns relatórios úteis que auxiliam na administração financeira, como por exemplo: (i) relatório de contas a pagar; (ii) relatório de contas a receber; (iii) relatório de previsão orçamentária; (iv) relatório de inadimplência, entre outros.

O controle financeiro é feito pelo diretor e proprietário da empresa, por meio de consultas aos relatórios para tomada de decisões, previsões e projeções. Os relatórios para controle entregues ao diretor, são obtidos pelo responsável financeiro mensalmente a partir do sistema. A empresa obteve recentemente um serviço de mensagens por SMS que vem auxiliando no processo dos lembretes de cobrança e também dos inadimplentes, além de

contar com um relatório próprio de atrasados onde se faz a conferência após as datas de vencimento para ver a necessidade de realizar um contato mais personalizado ao aluno e ou responsável em questão.

3.6.4 Administração de Marketing

A escola já desenvolveu por meio do diretor e sua equipe um plano de marketing próprio, com ações bem definidas que foram executadas pelos próprios colaboradores da empresa. No entanto tal plano não teve continuidade em função da falta de comprometimento da equipe e da falta de supervisão do diretor que acabou deixando cair no esquecimento.

As ações de marketing da empresa foram identificadas como parte integrante da preparação do diagnóstico.

3.6.5 Gestão da produção e de operação logística

Por se tratar de entrega de serviços no próprio local da empresa, não existem procedimentos de produção e de operação logística complexos. As operações internas que dão suporte a entrega do serviço final ao cliente (as aulas) na escola, são basicamente as seguintes: (i) treinamento por parte da coordenação pedagógica aos professores; (ii) simulação de aulas por parte dos novos professores para avaliação e correções da coordenação; (iii) acompanhamento por parte da coordenação pedagógica do cumprimento pelo professor do plano de aula de acordo com o calendário acadêmico escolar e do cumprimento do método de ensino da marca. Este acompanhamento auxilia a direção no controle gerencial.

3.6.6 Administração de sistemas de informação

A empresa possui dois sistemas formais de informação: (i) O Sistema Colaborativo de Apoio ao Franqueado (SCAF), trata-se de um sistema de informação on-line que tem por objetivo manter armazenado e também levar todas as informações originárias da matriz para todas as unidades franqueadas. Esse sistema é disponibilizado pela matriz e não onera em custo para a unidade. Nele são disponibilizados os manuais da franquia, como, manuais comerciais, pedagógicos, administrativos e também materiais das reuniões e treinamentos nacionais e (ii) Software de Gestão Educacional (SPONTE), trata-se de um sistema de informação personalizado para escola de idiomas, de uso exclusivo on-line, contratado por

decisão da unidade para otimização e padronização dos procedimentos gerais e específicos em todas as áreas da empresa. Ele permite manter um banco de dados dos alunos, que pode ser usado como um CRM (customer relationship management). Ele também facilita o controle financeiro, gerencial e também pedagógico.

Além dos sistemas acima, a empresa utiliza inúmeras outras ferramentas de gestão da informação, com caráter mais informal, por exemplo o compartilhamento de arquivos guardados nas nuvens por meio do aplicativo Dropbox da empresa e outras focadas em facilitar os processos de comunicação na organização, como grupo de WhatsApp da empresa, Skype e troca de e-mails.

3.6.7 Cultura Organizacional

A empresa em estudo é caracterizada por uma cultura descentralizadora, baseada no estímulo à proatividade e autonomia da equipe. Tal cultura foi conquistada por vontade do diretor em buscar uma equipe madura e bem alinhada. Os colaboradores são desafiados a desenvolver tal autonomia com ética e responsabilidade sempre orientados pelo diretor na busca do equilíbrio entre a entrega do melhor serviço para os clientes e a manutenção do bem-estar interno e dos resultados financeiros para a empresa.

A percepção da cultura organizacional por parte dos colaboradores é de uma cultura que permite a obtenção de um clima leve, descontraído e produtivo.

A empresa sempre que possível procura manter como um dos objetivos de responsabilidade social oportunizar bolsas de estudos para crianças do município que do contrário não teriam condições de estudar um segundo idioma.

3.6.8 Competências e vulnerabilidades

A identificação das competências e vulnerabilidades da empresa estudada foram identificadas por meio de entrevista presencial com seu diretor. Fazendo a análise das competências o diretor afirma que uma das qualidades que mais são reconhecidas pelos clientes é, nas palavras dele, “*o atendimento acolhedor, humanitário e com uma abordagem consultiva ao invés da abordagem tradicional e ultrapassada de vendas sem ouvir as necessidades do cliente*”.

Como segundo ponto de destaque ele apresenta o dinamismo do método de ensino determinado pela franqueadora, o qual é muito elogiado pelos alunos por enfatizar, segundo explicação do diretor, “*os canais sensoriais, visual, auditivo e cinestésico*”.

Um terceiro ponto e também de extrema importância na visão do diretor, foi a definição do ponto físico escolhido para implementação da empresa, pois o local permite ampla visibilidade da mesma.

Merece destaque também a presença de uma equipe de profissionais madura e tecnicamente competente e por último a facilidade na comunicação com a matriz franqueadora quando diante da necessidade de solucionar questões diversas sobre o negócio.

Com relação as vulnerabilidades do negócio o aspecto mais preocupante destacado pelo diretor é a própria densidade demográfica muito reduzida, o que se torna um desafio para a empresa fazer seu posicionamento, manter o número de alunos acima do índice necessário para lucratividade. Por último, o poder econômico médio-baixo da maior parte da população acaba sendo também um agravante por fazer com que os potenciais clientes não considerem o estudo de idiomas uma prioridade nos custos familiares, embora entendam a importância de investimento nessa área.

3.6.9 Perspectivas

A empresa em estudo tem como uma de suas perspectivas o atingimento do número máximo de alunos por turma, já que atualmente existem um número grande de turmas com poucos alunos. Uma outra perspectiva é a procura de um outro ponto físico que seja mais viável economicamente e que mantenha as qualidades de um ponto comercial bem localizado como o atual.

O diretor também procura tornar a empresa a escola de idiomas preferida e para isso, descreve ser necessário encontrar, desenvolver e preparar uma pessoa com liderança suficiente para fazer sua sucessão na unidade e permitir a ele a expansão dos negócios para novas unidades ou mesmo poder estar agindo em ações para novas ideias em diferentes áreas de seu interesse.

De acordo com as informações descritas e apresentadas nos tópicos anteriores é possível realizar um desenvolvimento de diagnóstico para a empresa em estudo com mais facilidade e direção.

4 DIAGNÓSTICO

Todo processo bem sucedido de proposição de solução a problemas inicia com um diagnóstico bem estruturado. Essa etapa do diagnóstico é parte essencial deste trabalho e por si só já é uma contribuição para a empresa estudada. Isto porque a compreensão detalhada dos resultados do diagnóstico permite ao empresário o despertar de ideias para a adoção das melhores estratégias rumo a solução dos “*gaps*” identificados.

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO GERAL

No período em que foi realizado este trabalho, muitas das variáveis analisadas apresentaram comportamentos que não necessariamente estavam associados às tendências costumeiras, considerando que o trabalho teve início e duração no período da pandemia causada pelo COVID-19. Ainda assim o levantamento de tais variáveis permitiu fazer algumas considerações que não eram feitas na empresa em estudo. Isto gerou uma contribuição para o conhecimento da empresa no que diz respeito a correlacionar as variáveis com as possibilidades de mudanças nas decisões da empresa.

4.1.1 Análise das variáveis econômicas e tendências

Fazendo uma análise para os valores do IPCA, (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2020) é possível conhecer a inflação acumulada para o período anual, permitindo assim observar que este índice atingiu em maio o menor valor desde o plano real (NORD RESEARCH, 2020). Em uma análise considerando apenas esta variável seria possível identificar este dado como uma oportunidade para a empresa, já que em um cenário com menor inflação, a insegurança financeira também seria menor por parte dos potenciais cliente. No entanto como se sabe uma variável econômica isolada não é suficiente para tal conclusão. Por isso dá importância de outras variáveis.

A taxa básica de juros para a economia do Brasil, conhecida como Selic, é uma importante variável que ajuda na compreensão das tendências do ambiente externo geral. Os valores mensais para a Selic de fevereiro a maio de 2020 foram respectivamente: 0,29 %, 0,34%, 0,28%, 0,24%. Esses valores para o mesmo período do ano passado (2019), foram respectivamente: 0,49%, 0,47%, 0,52%, 0,54% (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2020). Segundo o site Dicionário Financeiro (2020), uma alta da Selic faz com que as ações na bolsa

de valores desvalorizem, essa relação acontece porque as pessoas e empresas procuram menos crédito nos bancos. “Taxas de juros baixas tendem a movimentar a economia, uma vez que reduzem o custo por trás de crediários e financiamentos, uma importante forma de acesso ao consumo de boa parte das famílias brasileiras” (RODOBENS, 2020). Como a empresa estudada não realiza compras em grande volume e nem em crediário, o impacto da Selic sempre existe, mas é menor para este caso, desta forma constituindo-se em uma ameaça, porém pequena.

Com relação a taxa de câmbio, dólar/real, um comparativo das variações de fevereiro a maio deste ano (2020) com fevereiro a maio de 2019, permite verificar um aumento de um pouco mais de 1,3 reais neste mesmo período do ano atual, bem acima da variação de aproximadamente 0,30 reais no ano anterior. Com o valor mais alto do dólar, o impacto ainda que pequeno, pode existir sobre a empresa, pois um número maior de pessoas deixa de pensar e programar viagens para fora do país e conseqüentemente o interesse de aprender uma nova língua para finalidades turísticas. A seguir na tabela 1, apresentam-se as variações citadas anteriormente.

Tabela 1 – Comparativo da variação do dólar em 2019 e 2020

	2019		2020	
	Compra	Venda	Compra	Venda
Janeiro	3,733	3,734	4,160	4,161
Fevereiro	3,723	3,723	4,326	4,327
Março	3,845	3,846	4,883	4,884
Abril	3,897	3,897	5,325	5,326
Maior	4,001	4,002	5,640	5,641

Fonte: Cotação Dólar, ACI (2020).

Uma outra importante variável para ajudar na compreensão do cenário externo geral, é o Produto Interno Bruto (PIB). O primeiro trimestre de 2020 teve uma queda de 0,3% comparado com o mesmo período de 2019. Se comparado com o quarto trimestre de 2019, a queda do PIB do primeiro trimestre de 2020 foi de 1,5%, uma queda considerável, porém esperada como efeito do período de pandemia do coronavírus neste ano de 2020 (INFOMONEY, 2020). Neste cenário registrando um dos piores índices dos últimos anos, o impacto sobre a empresa estudada é considerável, pois este valor reflete um cenário de recessão.

Segundo a Folha de São Paulo (2020), o índice de desemprego aumentou no primeiro trimestre deste ano em todas as regiões do país, também devido aos efeitos causados pela pandemia do COVID-19. O aumento nesta variável, índice de desemprego, constitui uma grande ameaça para a empresa em estudo, pois os consumidores passaram a reduzir seus gastos e muitos deixaram de consumir produtos ou serviços que não são uma necessidade a curto prazo neste período de crise. Pode-se ressaltar que a empresa já vem passando por essa ameaça desde o início da crise, em março, pois teve como consequência a desistência de alguns alunos devido a perda de emprego e diminuição na renda mensal.

4.1.2 Análise das variáveis político-legais e tendências

No período de realização deste trabalho caracterizado pela crise da pandemia do coronavírus, algumas modificações referentes a questões legais e trabalhistas surgiram por parte do governo para auxiliar a contenção da crise econômica sentida diretamente por muitas empresas, inclusive a empresa estudada. Essas medidas permitiram a flexibilização de alguns custos das empresas, amparados por força de lei, como: (i) medida provisória 926/2020 que trata do acordo de redução proporcional de jornada de trabalho e de salário; (ii) suspensão de contrato de trabalho por sessenta dias; (iii) facilidade de créditos para micro e pequenas empresas e (iv) prorrogação no pagamento de impostos como Simples Nacional e FGTS, apenas para citar alguns exemplos.

Após três meses de total proibição no exercício das atividades presenciais, um decreto estadual autorizando um retorno parcial nas atividades de cursos livres, que é a modalidade de curso da empresa estudada, cria alguma oportunidade ainda que pequena, pois mesmo com a autorização muitos dos atuais alunos e prospectos ainda demonstram insegurança no retorno de atividades presenciais considerando os riscos de contágio pelo coronavírus. Neste cenário desde o início da crise a empresa reagiu às proibições citadas, adaptando a entrega de seus serviços para o formato remoto, ainda que parte dos alunos não tenham aceitado tal alternativa.

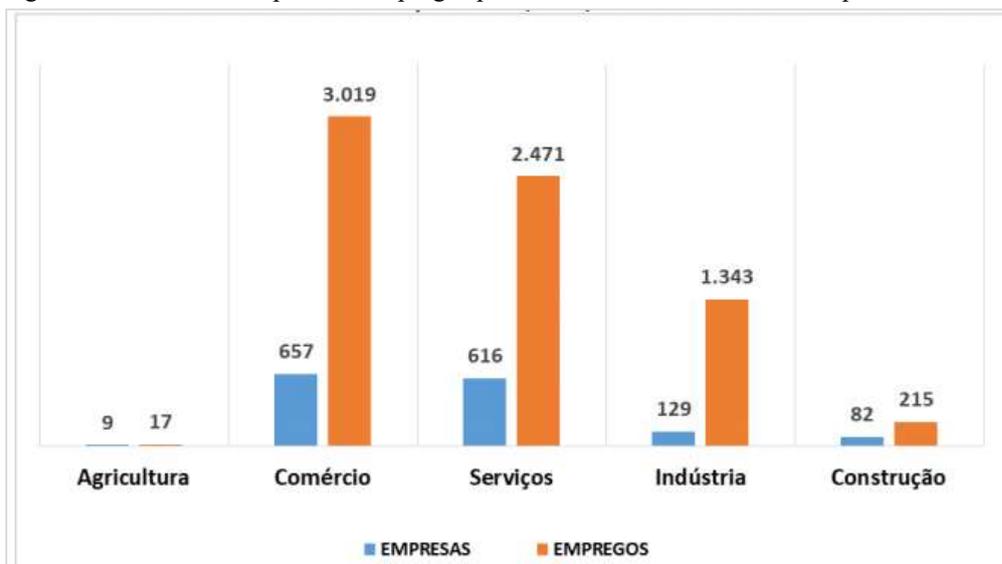
4.1.3 Análise das variáveis socioculturais e tendências

Para as variáveis anteriores foram apresentados números para o cenário nacional pelo entendimento de ser esta uma análise mais representativa, considerando o momento particular da pandemia vivida no período de realização deste trabalho, bem como os consequentes

impactos em todo país. Já para as variáveis socioculturais, considera-se que uma análise local dos dados do município seja mais representativa para a avaliação de oportunidades e ameaças.

Assim sendo, foram analisados os dados para a cidade de Garopaba – SC que pertence a macrorregião da Grande Florianópolis, com uma população de 22.568 habitantes, segundo a estimativa de 2018, o município possui uma economia predominantemente baseada no setor de serviços (SEBRAE, 2019). Quanto ao cenário empresarial, “destaca-se a forte presença das micro e pequenas empresas e a importante participação do comércio para a geração de empregos” (SEBRAE, 2019 p.8). A figura 6 a seguir apresenta um comparativo desses dados com base no ano de 2016.

Figura 6 – Gráfico de empresas e empregos por setor no ano de 2016 em Garopaba



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego/RAIS (apud. SEBRAE, 2019 p. 40)

Destacam-se no município as atividades econômicas ligadas ao turismo, que no período de alta temporada de verão é impactado pela presença de mais de 100 mil visitantes.

A maior taxa de comércio e serviço deveria indicar uma maior oportunidade para a escola estudada, pois o município também recebe turistas internacionais que têm acesso a essas atividades econômicas e a capacitação da mão-de-obra deveria ser uma iniciativa dos empregadores e dos próprios colaboradores. Em entrevista com o proprietário da escola, o mesmo destaca que algumas iniciativas nessa área de capacitação de funcionários dos comércios e serviços já foram tomadas, mas ainda não apresentaram resultados significativos, por esse motivo é mais prudente classificar estas informações no momento como oportunidade moderada ao invés de grande.

Quanto aos aspectos populacionais, a figura 7 a seguir apresenta as principais informações sobre o município onde a empresa está estabelecida:

Figura 7 – Aspectos populacionais de Garopaba

Aspectos populacionais	
<i>Densidade demográfica 2018</i>	195,55 (hab/km ²)
<i>População (Censo 2010)</i>	18.138
<i>Estimativa populacional 2018</i>	22.568
<i>Taxa de crescimento médio anual (2000-2010)</i>	3,26% 20 ^o ranking estadual
<i>População economicamente ativa</i>	6.016 (2000) 9.497 (2010)
<i>PEA 2010 (%)</i>	52,4%

Fonte: SEBRAE (2019 apud. IBGE p. 15)

Na figura acima um dado importante é a população economicamente ativa do município, que gira de em torno de pouco mais da metade, o que para a escola em estudo é um dado considerável, pois a população da cidade já é bem reduzida. No relatório apresentado por SEBRAE (2019), um dado relevante deve ser destacado: o aumento de 69% do número de habitantes com 60 anos entre 2000 e 2010, enquanto a população de até 4 anos diminuiu 9% no mesmo período. Ainda que a informação esteja com uma defasagem de 10 anos, ela serve para apresentar um critério a ser pesquisado pela escola no momento de decisão da oferta das modalidades de serviços, o que impacta na decisão dos tipos de produtos a serem destacados nas ações de marketing. O mesmo relatório aponta ainda que: “entre os domicílios urbanos de Garopaba percebe-se uma maior concentração de renda familiar média nas faixas de até 2 salários-mínimos” (SEBRAE, 2019 p.18). Tal informação, assim como a distribuição etária, também serve para tomada de decisões, mas neste caso com relação a determinação do preço.

Uma outra área de grande relevância para o presente trabalho é o perfil educacional. Garopaba teve um reconhecimento pelo alcance de índices superiores a 6 pontos no IDEB, nos anos de 2011, 2013 e 2015. A cidade tem uma boa taxa de aprovação dos estudantes, bem como um bom desempenho na taxa de abandono que é inferior ao valor da taxa estadual de 6% (SEBRAE, 2019). Tais índices refletem como uma oportunidade alta para a empresa em estudo, considerando que as crianças e seus responsáveis demonstrem uma motivação maior de que a continuidade dos estudos e o aperfeiçoamento sejam mantidos.

4.1.4 Análise das variáveis tecnológicas e tendências

O município de Garopaba como pertencente a macrorregião da Grande Florianópolis, também fica sob a influência da capital do estado, Florianópolis, no que diz respeito as tendências tecnológicas. Segundo o site oficial da Prefeitura Municipal de Florianópolis, a cidade está “se consolidando, no cenário nacional e internacional, como um polo de empresas de base tecnológica”. A capital possui cerca de 600 empresas de tecnologia (software, hardware e serviços de tecnologia em geral) gerando aproximadamente cinco mil empregos diretos, alguns dos quais ocupados por munícipes de Garopaba e região.

O proprietário da empresa em estudo comentou que chegou a ser usuário, durante um período de tempo, de uma destas empresas de tecnologia, na área de marketing digital. A própria cidade de Garopaba conta com um crescimento de profissionais desta área de marketing digital, segundo palavras do proprietário e diretor da empresa. Ele comentou ainda que vários de seus colegas empresários atualmente utilizam esses serviços e que aproximadamente há três anos não faziam esse uso. Assim, a escola em estudo aproveita esta característica externa de crescimento tecnológico e adesão por parte dos empresários destes serviços como uma grande oportunidade, ainda que não seja possível estimar com exatidão se esta se trata de uma oportunidade a médio ou longo prazo.

4.1.5 Análise das variáveis ecológicas e tendências

Por se tratar de uma empresa que segue os procedimentos padronizados por uma matriz franqueadora existente há mais de 25 anos, a mesma faz uso de recomendações de minimização de impacto ambiental e divulgação da consciência ecológica como parte de suas ações.

A consciência ecológica, como se sabe, está cada vez mais se tornando não um diferencial competitivo das empresas, mas sim um critério mínimo esperado por um número crescente de clientes, quando diante de diferentes opções de empresas com os mesmos produtos ou serviços.

O município de Garopaba pela sua particularidade de belezas naturais que atrai muitos moradores e turistas com um olhar mais zeloso pelas questões ecológicas, oferece à empresa estudada uma série de possibilidades que se caracterizam como oportunidades, como: (i) aula ao ar livre; (ii) trilhas ecológicas; (iii) ações de coleta e separação de resíduos nas praias, entre outros.

4.1.6 Quadro resumo de análise de oportunidades e ameaças

No quadro 2 a seguir apresenta-se um levantamento de oportunidades e ameaças para a empresa em estudo com relação à algumas variáveis do ambiente externo geral. E essas informações servirão para o momento de desenvolvimento da matriz SWOT completa, que será apresentada no item 4.4.

Quadro 2 – Oportunidades e ameaças do ambiente externo geral

VARIÁVEL	FATOR	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		++	+	-	--
Econômica	Taxa de Inflação	X			
	Taxa de juros			X	
	Taxa de câmbio			X	
	Desempenho do PIB				X
	Índice de desemprego				X
Político Legal	Política fiscal		X		
	Política monetária		X		
	Legislação trabalhista		X		
	Legislação setorial				X
Sociocultural	Perfil socioeconômico da população				X
	Perfil educacional	X			
	Estilo de vida e de consumo		X		
Demográfica	Tamanho da população				X
	Distribuição populacional				X

Fonte: a autora, 2020.

Com as informações do quadro anterior e após o desenvolvimento da matriz SWOT torna-se possível o desenvolvimento do plano de marketing que será apresentado no item 5, sob a forma de prognóstico.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO SETORIAL

No período de realização deste trabalho alguns dos concorrentes estudados não estavam com o funcionamento normal de seus horários em função das determinações de fechamento de escolas, por parte das autoridades por conta da contenção da pandemia causada pelo COVID-19. Grande parte das informações foram obtidas diretamente de entrevistas com ex-alunos das concorrentes, pesquisas pela internet e informações relacionadas aos

compradores e fornecedores foram obtidas por entrevista com o diretor e proprietário da empresa em estudo.

4.2.1 Análise dos concorrentes existentes

Os critérios para a escolha dos concorrentes para a análise foram principalmente a semelhança dos serviços prestados (ensino de idiomas) e localização (considerados apenas os concorrentes do município). Foram estudados os concorrentes de outras marcas de franquias e concorrentes de marcas locais. Não houve necessidade de estudar concorrentes da mesma marca da franquia, pois a unidade estudada é a única na região. O quadro 3 a seguir apresenta os resultados para alguns fatores mapeados nesses principais concorrentes.

Quadro 3 – Fatores de análise das principais concorrentes

Fator	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Distância	1.6 km de distância da escola estudada	500 m de distância da escola estudada	1.2 km de distância da escola estudada
Reputação no mercado	Duvidosa para a unidade local, embora forte para a marca nacional que representa	Depoimento de alguns ex alunos insatisfeitos com o método aplicado no ensino infantil	Por ter um bom atendimento ao público infantil a escola tem uma boa reputação
Produto	Produto atrativo, entretanto, não eficaz após teste por parte dos clientes	Produto com utilização de método de ensino rápido e prático	Produto adequado ao seu público-alvo com aulas bem dinâmicas, porém com material didático de baixa qualidade
Perfil do cliente	amplo	amplo	amplo
Vantagem competitiva	Marca com alta publicidade e propaganda	Método aplicado há mais de 50 anos	Produto diferenciado (Imersão para crianças a partir de 2 anos)
Preço	Elevado	Médio	Médio
Horários	Horário de atendimento bem reduzido	Horário de atendimento amplo	Horários reduzidos para adultos
Principais forças e fraquezas	Força: Marca altamente conhecida Fraqueza: atendimento e relacionamento com o cliente	Força: método bem estruturado Fraqueza: limitação faixa etária (crianças somente a partir dos 7 anos)	Força: customização das aulas com práticas Fraqueza: Não possuem material didático e nem metodologia bem definida
Estacionamento	Possui	Não possui	Não possui

Fonte: a autora, 2020.

Considerando o diferencial do método didático do concorrente 2 e em entrevista com o diretor da escola estudada para o desenvolvimento deste trabalho, o mesmo afirma já ter escutado elogios do material didático desta mesma concorrente. Pode-se com essa informação e as demais do quadro anterior, considerar que se trata de uma concorrência relevante e que precisa ser acompanhada para que a escola de idiomas em estudo possa estar sempre desenvolvendo estratégias para um melhor posicionamento.

Da mesma forma, o concorrente 1 merece um constante acompanhamento para que o poder de sua marca não se sobressaia sobre a marca da empresa estudada, a qual possui um método com um índice de aprovação alto pelos clientes, alguns dos quais foram ex clientes da concorrente 1.

Quanto a concorrente 3, uma importante informação foi revelada ao estudá-la: a informação de que ela possui como vantagem competitiva justamente clientes com a faixa etária identificada como comprador número um da escola em estudo. Isto chama a atenção para a necessidade de um rigoroso acompanhamento deste concorrente que disputa diretamente pelo mesmo público-alvo.

4.2.2 Análise dos concorrentes potenciais

Como principais concorrentes potenciais estão professores autônomos, professores da própria empresa em estudo que podem iniciar um negócio independente, como já ocorrido uma vez segundo comentado pelo diretor da escola e possíveis empresários que possam iniciar a abertura de novas marcas de franquia com a mesma entrega de serviços (ensino de idiomas).

Com base no levantamento das informações socioeconômicas do município onde a empresa em estudo está instalada e com a constatação de uma economia tão pouco favorável considera-se que a possibilidade da abertura de novas marcas por outros empresários é reduzida, porém não inexistente. Por outro lado, a concorrência potencial por parte de professores autônomos se mostra uma ameaça maior para a empresa estudada, pois em se tratando de profissionais autônomos, os investimentos para a abertura de uma marca própria com mais informalidade seriam menores.

4.2.3 Análise dos compradores

Para entender melhor o perfil do cliente foi feito inicialmente uma entrevista com o diretor proprietário da empresa em estudo. Assim foi possível conhecer o que o mesmo considera como vantagens dos seus serviços, bem como os benefícios que acredita serem ganhos pelos usuários com a compra dos serviços oferecidos.

Em primeiro lugar, o diretor destaca que o município, por possuir grande potencial turístico, deveria demonstrar por parte dos empresários e trabalhadores ligados a esta área um interesse muito maior em capacitação na área de idiomas, porém o mesmo comentou que em sua escola esse perfil de comprador ainda não é o principal. Ele ainda destaca que uma procura muito grande vem ocorrendo por parte de pais em busca de cursos para seus filhos (infanto-juvenil) e que pelo número de alunos desta faixa etária esses vêm se mostrando o principal perfil de comprador. O mesmo comenta ainda que sente falta de um plano de marketing para atingir com mais efetividade os pais de novos alunos com este perfil.

Na entrevista, o diretor comentou que em segundo lugar encontram-se os clientes com perfil adulto de até 40 anos que procuram a modalidade de inglês iniciante, porém esse mesmo perfil de comprador apesar de representar um número considerável de compra também apresenta um alto índice de desistência ou trancamento de matrícula. Desta forma, pode-se concluir que se trata de uma urgência mapear as razões e encontrar as soluções para que os mesmos deem continuidade com os serviços prestados pela escola.

Em terceiro lugar em termos de números de matriculados, encontra-se um nicho que se destaca como potencial, que são aqueles compradores que procuram por aulas individuais e personalizadas (VIP).

O entrevistado considera que esses três perfis de público-alvo merecem um pouco mais de atenção com relação às ações de marketing para que a empresa consiga estabelecer mais oportunidades de alcance com essas três categoriais de compradores.

4.2.4 Análise dos fornecedores

Conforme apresentado anteriormente no item 3.3, a escola em estudo possui como fornecedor exclusivo de materiais didáticos a matriz franquadora e os demais insumos como: materiais de escritório, materiais de limpeza e materiais escolares, são obtidos dos fornecedores locais do comércio em geral.

Em seu papel de fornecedor principal, a matriz franqueadora apresenta alguns programas de incentivo na compra dos materiais didáticos, principalmente no que se refere a prazos e descontos de acordo com o número de produtos solicitados. Esse benefício ainda não é suficiente para satisfazer as necessidades da escola estudada, que nem sempre consegue atingir o número mínimo de compra para gerar tais benefícios, o que inclusive torna o processo custoso principalmente considerando os custos de frete, já que a matriz é localizada na região nordeste do país. Em entrevista com o proprietário da escola, o mesmo destaca entender que essa dificuldade é transitória pertencente ainda ao período de estabilização da empresa e ainda o mesmo destaca estar satisfeito com os serviços prestados pelo fornecedor principal, dando como exemplo algumas vantagens como: (i) disponibilidade de estoque dos produtos; (ii) pronto atendimento para suporte em todo o processo do pedido; (iii) zelo pela qualidade dos produtos fornecidos, inclusive com pronta entrega em caso de necessidade de troca ou substituição, (iv) melhorias contínuas nos materiais didáticos, entre outros. Por esses motivos o entrevistado destaca que considera como uma oportunidade para seu negócio ter esse fornecedor direto como sendo o fornecedor principal da empresa.

4.2.5 Quadro resumo de análise de oportunidades e ameaças

Em complementação ao item 4.1.6 onde foram identificadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo geral, neste item atual são apresentadas, no quadro 4 a seguir, as informações sobre oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo setorial, relacionadas com a escola de idiomas em estudo.

Quadro 4 – Oportunidades e ameaças do ambiente externo setorial

VARIÁVEL	FATOR	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		++	+	-	--
Concorrentes Estabelecidos	Número de concorrentes			X	
	Crescimento do setor	X			
	Custos fixos ou de armazenamento			X	
	Diferenciação ou custo de mudança		X		
	Ampliações em escala		X		
	Estratégias dos concorrentes				X
	Interesses estratégicos		X		
Entrantes Potenciais	Economias de escala			X	
	Diferenciação do produto/serviço	X			
	Necessidades de capital		X		

	Custos de mudança			X	
	Acesso aos canais de distribuição			X	
	Vantagem de custo específica			X	
	Políticas governamentais		X		

Fonte: a autora, 2020.

As informações do quadro anterior farão parte da composição final da análise matriz SWOT contribuindo com o desenvolvimento do plano de marketing que será apresentado no item 5, sob a forma de prognóstico.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DE MARKETING

Em entrevista com o diretor da empresa foi possível identificar que o mesmo entende a extrema importância do mix de marketing para os resultados da organização, mas que sentia pouca motivação em fazer um estudo aprofundado desses elementos, pois considera que sua equipe não estava madura ainda para o desenvolvimento e execução para um plano de marketing adequado para as necessidades de sua unidade.

4.3.1 Produto

Os produtos ofertados pela escola de idiomas estudada constituem uma força considerando que eles possuem um histórico de mais de 25 anos de desenvolvimento e contínuo aprimoramento.

Em conversa com o proprietário da empresa foram identificados dois outros produtos que ainda estão pouco explorados, são eles: cursos personalizados preparatórios para testes de proficiência e também a oferta de execução das provas de certificação internacional, com autorização dos organismos oficiais certificadores. Estes dois produtos representam uma grande oportunidade de fortalecimento do portfólio da escola.

4.3.2 Preço

Com relação ao preço, o diretor revelou em entrevista que foi usada como estratégia de posicionamento no início das operações da escola no município, uma tabela de valores um pouco mais elevada em comparação com o concorrente de maior representatividade na cidade.

E que achou uma estratégia adequada manter esses valores apenas no início das atividades fazendo posteriormente, uma aproximação gradual dos valores da média dos demais concorrentes.

Atualmente existe um cuidado em manter uma tabela com valores padronizados que ainda mantenham esse posicionamento inicial, no entanto, com uma margem de negociação direta com o cliente bem ampla de modo a não o perder para a concorrência por questões de precificação.

4.3.3 Praça

O principal ponto de contato do público-alvo com os serviços oferecidos pela escola é a própria sede física da unidade. A mesma inclusive tem se destacado sobre a segunda forma de contato que são as redes sociais, exemplo, Instagram, WhatsApp e o site oficial da franquia. Um dos fatores que levam a esse resultado do ponto físico ser o maior canal de contato com os clientes é a sua boa localização no centro da cidade, o que se torna uma força para empresa já que muitos de seus atuais alunos comentaram que chegaram até a escola em função da localidade. Observa-se ainda que a empresa não faz um uso completo como poderia fazer com relação a essa força, pois ainda não explora o uso de materiais promocionais de divulgação mais impactante, como exemplo, bandeiras do tipo “*Wind Flag*” e a presença de vendedores promovendo abordagens na parte exterior do local.

4.3.4 Promoção

Atualmente o principal meio de promoção dos produtos da empresa são as redes sociais, principalmente o Instagram. O empresário entrevistado explicou que outros meios de promoção já foram testados, como, divulgação em rádio local, panfletagens e participação em eventos e que obteve resultados positivos com exceção da propaganda em rádio.

Com base nas informações levantadas ao longo das pesquisas e entrevistas, destaca-se a necessidade de um maior aproveitamento dos pontos positivos dos produtos direcionados aos principais perfis de público alvo, isto porque as propagandas realizadas, segundo o diretor, ainda são muito genéricas baseadas na divulgação de toda a linha de produtos sem enfatizar aqueles que são destinados aos três perfis predominantes de público alvo identificados.

4.3.5 Quadro resumo de análise de forças e fraquezas

A seguir no quadro 5, são apresentadas algumas das forças e fraquezas relacionadas ao mix de marketing da empresa em estudo. O mix de marketing será a essência do plano de marketing, pois apresenta as variáveis mais importantes que serão consideradas na hora da definição das ações de marketing.

Quadro 5 – Forças e fraquezas do ambiente interno da empresa

VARIÁVEL	FATOR	FORÇA		FRAQUEZA	
		++	+	-	--
Produto	Produto/serviço	X			
	Nível de qualidade	X			
	Marca			X	
	Design		X		
	Embalagem			X	
	Serviços complementares		X		
Praça	Canais de distribuição		X		
	Logística/Estoque			X	
	Localização/Cobertura	X			
Promoção	Propaganda		X		
	Publicidade			X	
	Promoção de vendas			X	
	Força de vendas			X	
Preço	Fixação de preços		X		
	Descontos/Concessões		X		
	Condições de pagamento		X		

Fonte: a autora, 2020.

Se nos itens 4.1.6 e 4.2.5 foram identificadas informações do ponto de vista de características externas a organização, neste atual item foram apresentadas informações relativas as características internas da empresa, sob o critério forças e fraquezas. Estas informações também irão contribuir na constituição da análise matriz SWOT e também na consequente elaboração do prognóstico.

4.4 ANÁLISE MATRIZ SWOT

No quadro 6 a seguir, são destacadas as informações mais relevantes identificadas neste trabalho para fundamentar a análise geral e posterior tomada de decisão com relação a ações prognósticas para a empresa em estudo.

Quadro 6 – Análise SWOT da empresa em estudo

ANÁLISE INTERNA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de professores de qualidade; • Equipe técnico-administrativa comprometida e com bom clima organizacional; • Materiais didáticos em aperfeiçoamento contínuo; • Localização da unidade física no centro da cidade • Método didático-pedagógico de fácil aprendizado; • Diversidade no portfólio de produtos (idiomas); • Plataformas digitais com conteúdo de estudos facilmente acessíveis; • Política de relacionamento diferenciada e acolhedora com o cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um plano de marketing especializado em público-alvo com alto poder aquisitivo e no público-alvo infantil; • Dependência das decisões de orçamento por parte do fornecedor exclusivo; • Pouco uso do espaço físico para eventos de promoção da marca e vendas; • Falta do cumprimento de uma rotina comercial efetiva; • Ausência de uma política permanente de prospecção (contatos comerciais, visitas, permanência na mídia local, eventos de divulgação e captação, entre outros.)

ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Forte presença das micro e pequenas empresas; • Importante participação do comércio para a geração de empregos; • Destaque no município para as atividades econômicas ligadas ao turismo; • Aumento da população idosa; • Estudantes do município com boa taxa de aprovação no ensino básico; • Utilização de áreas públicas em contato com a natureza para realização de projetos/aulas; • Aumento do número de pessoas com interesse em aulas personalizadas; • Servir de fornecedor a profissionais envolvidos no segmento turístico; • Alta representatividade da população infantil no município; • Oferta de cursos preparatórios para testes de proficiência; • Oferta e execução das provas de certificação internacional de proficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • População economicamente ativa do município, que gira de em torno de pouco mais da metade; • Renda familiar média nas faixas de até 2 salários-mínimos; • Tamanho da população e distribuição populacional • Uma das concorrentes representa uma marca nacional com forte tradição; • Concorrente com atendimento de qualidade reconhecida no município; • Concorrente com alto poder de propaganda; • Concorrente especializado em atender o público infantil a partir de 2 anos; • Potencial chegada de novos concorrentes de marcas nacionais; • Potencial aumento de concorrentes autônomos; • Perfil de público adulto com baixo comprometimento e persistência; • Desenvolvimento turístico internacional da cidade sem planejamento por parte das autoridades local.

Fonte: a autora, 2020.

Com base nas informações levantadas e registradas no quadro anterior, percebe-se que há uma ampla quantidade de oportunidades a serem aproveitadas pela empresa, por outro lado há também um grande número de ameaças a serem estudadas a fim de encontrar estratégias de minimizá-las ou enfrentá-las. Há também um número considerável de fraquezas a serem compreendidas e solucionadas. Deve-se notar também que a empresa possui importantes pontos fortes que podem ser mais explorados para um uso mais frequente dentro da organização. Essas considerações serão melhor detalhadas no item 5, prognóstico, onde serão apresentadas indicação de soluções nos pontos identificados neste item de análise SWOT.

5 PROGNÓSTICO

O prognóstico é a etapa onde é feita a indicação das estratégias a serem implementadas para o alcance dos resultados pretendidos. Essas ações serão apresentadas a seguir no quadro 7 por meio da ferramenta 5W2H. Essa ferramenta trata-se de uma organização de sete palavras que permitem iniciar perguntas que ajudam no detalhamento das informações importantes para cada passo de ação. Para responder a pergunta de base para o restante do prognóstico “o que?” serão utilizadas informações da matriz SWOT. E a partir então dessa resposta é que serão aplicadas as demais perguntas da ferramenta 5W2H.

Quadro 7 – Aplicação da ferramenta 5W2H na empresa

WHAT (O que?)	WHY (Por quê?)	WHERE (Onde?)	WHEN (Quando?)	WHO (Quem?)	HOW (Como?)	HOW MUCH (Quanto?)
Avaliar a equipe de professores para validação de que os mesmos formam uma equipe de qualidade	Para manutenção da qualidade do serviço entregue aos alunos	Na própria escola	A cada três meses, iniciando em janeiro de 2021	Professora supervisora contratada pela escola	Visitas as aulas com questionário de indicadores de qualidade	Proporcional ao salário. Em média R\$ 12,50 por hora.
Atualização urgente da fachada (comunicação visual) do ponto físico	Para manter o ponto físico atraente perante a concorrência e clientes	No ponto físico da unidade	Até o final do ano de 2020	Responsável pelo setor administrativo da escola	Fazer contato com a franquia para novos modelos de arte e posterior contato com fornecedor	Em média um custo de R\$ 3.000,00 (de acordo com os gastos nas últimas atualizações)
Fazer mais uso nas ações de marketing da diversidade dos produtos como diferencial competitivo perante a concorrência	Para aproveitar clientes com demandas não satisfeitas pela concorrência	Nas campanhas de eventos culturais da cidade e ações promocionais em datas comemorativas ligadas aos idiomas oferecidos na escola	Seguindo calendário das datas comemorativas e eventos culturais da cidade	Responsável pelo setor comercial e diretoria da escola	Preparação do calendário de eventos, contato com os responsáveis e agendamento da participação da escola	Máximo de R\$ 300,00 ao dia por evento
Criar uma política de estímulo ao uso dos recursos digitais oferecidos pela	Porque a escola precisa garantir o nível prometido de qualidade no	Na própria escola	Toda primeira semana do mês	Rodízio com os colaboradores de todos os setores da empresa	Um colaborador realizando visitas em todas as turmas para	Sem custo

franquia para os alunos da unidade	aprendizado				reforçar o uso dos recursos digitais oferecidos pela franquia	
Definição de um responsável na equipe, junto ao diretor, pela implementação e acompanhamento de um plano de marketing focado no público-alvo	Para garantir o cumprimento das ações tendo um auxiliar para o diretor da escola	Na própria escola	Em janeiro de 2021	Diretoria da escola	Promovendo uma reunião com a equipe para discutir sobre	Sem custo
Criar um calendário de ações utilizando o espaço físico para promover a marca na cidade	Para gerar mais interessados em conhecer a escola a curto prazo	No estacionamento em frente à escola	Em fevereiro de 2021	Toda a equipe (todos os setores da empresa) em reunião	Focando um plano com ações de abordagens e distribuição de brindes e cupons de descontos	De R\$ 50,00 a R\$ 80,00 por dia, proporcional ao número de brindes distribuídos
Criar um procedimento operacional padrão descrevendo as atividades diárias de ações e tarefas para o setor comercial	Para garantir a organização de trabalho do setor e cumprimento de metas	Na própria escola	Dezembro de 2020	Diretoria da escola	Usando como base os manuais padrões disponíveis pela matriz franqueadora	Sem custo
Manter ativa a presença nas mídias locais (rádios, jornais impressos e mídias eletrônicas)	Para atingir diferentes públicos da população local	Rádio local, jornal impresso local	Março/abril de 2021	Diretoria da escola e setor comercial	Contato telefônico/elétrônico a partir da escola	Em média de R\$ 3.000,00 anual
Criar um calendário de eventos focando o público da terceira idade	Para engajar um público constituinte de um potencial nicho econômico consumidor	Promovendo reuniões na escola e no local onde se encontram esses líderes	Maio/junho de 2021	Responsável comercial junto ao setor pedagógico	Criando parceria com lideranças de grupos da terceira idade da cidade	Dependerá da atividade proposta, máximo de R\$ 300,00 por evento
Criar calendário de atividades ao ar livre com os alunos, aproveitando a natureza local	Para promover o desenvolvimento e a integração dos alunos enquanto aprendem, usando essas	Locais públicos do município próximos a natureza (ex. praias, lagoas,	Segundo semestre de 2021	Setor pedagógico junto ao setor administrativo e comercial	Pesquisando temas de interesse infantil para integrar as atividades e integrar com o idioma	Sem custo

	atividades como estratégia de diferenciação	dunas, entre outros)			estudado	
Criar e manter uma ação de marketing focando a divulgação das aulas VIP (aulas personalizadas)	Porque existe um potencial público-alvo interessado neste tipo de serviço	Setor de marketing	Abril de 2021	Setor comercial e de marketing (da unidade e da franquia)	Por meio da elaboração e promoção de peças de marketing (artes) exclusivas para esse serviço divulgas via in box	Sem custo
Construir uma estratégia de parcerias para capacitar funcionários de empresas do segmento turístico	Para explorar o potencial na área de serviços turísticos	Pousadas, empresas ligadas ao turismo próximas a região central onde fica a escola	Maior de 2021	Professora contratada e setor pedagógico	Visitas a conhecidos representantes dessas instituições do segmento turístico	Sem custo
Inserir no planejamento financeiro reserva de fundo destinada a uma futura mudança para uma estrutura física com maior potencial de espaço com foco no público infantil	Para melhorar a qualidade e a capacidade de atendimento ao público infantil	Fundo de investimento atrelado a conta corrente já existente da empresa	Janeiro de 2021	Setor administrativo e diretoria da escola	Inserindo na previsão orçamentária como custo fixo da empresa ao longo deste 1 ano	Economia mensal de R\$ 500,00 durante o ano de 2021
Inserir no planejamento anual uma seção de ações para a conquista das licenças autorizando a escola a ofertar cursos preparatórios de proficiência, bem como, os próprios exames de proficiência	Para ampliar e manter um diferencial em entrega de serviços de alta qualificação e especialidade	Na própria escola, reunião de planejamento	Janeiro 2021	Professora supervisora contratada pela escola	Tendo a participação de toda a equipe e atribuição de responsabilidades para chegar no resultado da conquista	Previsão de até R\$ 2.500,00 para a preparação dos professores
Criar um plano de marketing específico para explorar todas as potencialidades do novo segmento exclusivamente	Trata-se de um serviço com alto potencial de escalagem, pois não há limitações de vendas. Vendas para qualquer lugar	Reunião estratégica	Primeira quinzena de dezembro de 2020	Equipe de marketing e diretoria da escola	Traçando regiões alvo e definindo orçamento de investimento	Definir de acordo com as mídias de divulgação média de R\$ 300,00 por mês

virtual que foi iniciado pela franquia no período de pandemia	do país ou do mundo					
Realizar uma pesquisa aprofundada de preço das concorrências ao longo do próximo ano para manter como um indicador estratégico de posicionamento, balizador para futuras ações de marketing	Para conseguir manter um posicionamento perante as demais concorrentes	Nas concorrentes da cidade	Iniciar em janeiro de 2021	Cliente fantasma contratado pela diretoria	Contratando um cliente fantasma para a cada três meses ir até as concorrentes realizar as pesquisas	Em média R\$ 100,00 por pesquisa
Inserir no plano de marketing uma seção específica para campanhas publicitárias (explorando o máximo de visibilidade com o mínimo de recursos, ex. ações sociais, apoiadores e influenciadores)	Para criar capilaridade na promoção dos serviços	Reunião com equipe e influenciadores na própria escola	Segunda quinzena de janeiro de 2021	Setor de marketing	Organizando a reunião e definindo atribuições a equipe e aos parceiros e influenciadores	Em média máxima de R\$ 500,00 por semestre

Fonte: a autora, 2020.

Os dados apresentados anteriormente na tabela de prognósticos marcam a última parte desse trabalho, antes das considerações finais. Ela contém as propostas de ações para posicionamento estratégico, levando sempre em conta a fundamentação no tema “planejamento de marketing”. Embora algumas ações propostas tenham se mostrado de conhecimento prévio por parte do diretor da escola, como por exemplo, as necessidades de mudança da fachada e a necessidade de maior presença nas mídias tradicionais locais, outras ações despertaram nele bastante otimismo e interesse por concretizá-las, como exemplo: (i) fazer mais uso nas ações de marketing da diversidade dos produtos (inúmeros idiomas) como diferencial competitivo perante a concorrência, (ii) ações para a conquista das licenças para oferta de cursos preparatórios e exames de proficiência e (iii) criar um plano de marketing específico para explorar todas as potencialidades do novo segmento exclusivamente virtual, que foi iniciado pela franquia no período de pandemia.

Um aspecto importante nessa etapa do prognóstico, segundo o próprio diretor, foi a constatação de que mesmo tendo uma equipe administrativa pequena, ela é atualmente formada por integrantes de alta competência, resultante de um processo de formação de equipes por parte dele, e que estava subutilizada do ponto de vista estratégico.

O prognóstico contribuiu então para confirmar perante o diretor a presença de uma equipe competente e mais do que isso, deixou um lastro de ações estratégicas, por meio da ferramenta 5W2H, com os dados necessários para que tais ações possam ser concretizadas formando uma escalada até o atingimento de resultados financeiros melhores para a escola, bem como para seu maior posicionamento no mercado, por meio dos conhecimentos da área de marketing e administração de empresas, utilizados nesse trabalho.

6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho permitiu verificar a grande necessidade da área de marketing e em particular da definição bem fundamentada de ações de marketing para o urgente posicionamento da escola estudada, como uma escola que tem como público-alvo principal o público infantil e pré-adolescente. O empresário e proprietário da escola onde o trabalho foi desenvolvido possuía uma percepção vaga e generalizada da informação anteriormente citada. O presente relatório serviu como uma fonte de evidências que o ajudou na constatação de suas suspeitas que passaram a ter um caráter de dados reais. Mais do que isso, apresentou a ele a possibilidade de desenvolvimento de um plano de marketing que permitirá a escola concretizar ações com maior poder de acerto no que diz respeito ao posicionamento estratégico.

Este trabalho, que tinha como foco fazer uma análise diagnóstica da situação da empresa e apresentar ao empresário um plano de marketing voltado para suas demandas, atingiu seus objetivos com sucesso, uma vez que se mostrou útil em disponibilizar informações concretas sobre as particularidades regionais que o negócio estava inserido. Além das particularidades regionais, o trabalho passou a ganhar grande relevância ao longo de sua execução, pois coincidiu com o período da pandemia (COVID-19) a qual trouxe impactos econômicos diretos para a empresa em estudo e seu segmento educacional. A análise diagnóstica do ambiente interno e externo (um dos itens dos objetivos específicos) foi de grande utilidade não só para o planejamento do posicionamento estratégico da empresa no município, mas também para apresentar ao empresário uma expectativa de crescimento para o próximo ano de 2021, período crítico de retomada econômica que será posterior ao da atual crise econômica do setor educacional.

A definição dos objetivos e metas de marketing (também um dos itens dos objetivos específicos) serviu como um importante guia, que facilitou a definição posterior de ações estratégicas na etapa do prognóstico.

A etapa do prognóstico se mostrou o ponto auge do trabalho, por conseguir sintetizar por meio da ferramenta 5W2H as principais recomendações de ações estratégicas futuras necessárias, que foram fundamentadas no estudo das demandas ao longo de todo o trabalho. No período em que este trabalho se aproximava de seu encerramento, a empresa em estudo passou por um momento em que um de seus produtos, o curso on-line de inglês, que surgiu como resposta provisória à pandemia, estava sendo transformado em novo produto definitivo. Embora não tenha havido tempo hábil para um aprofundamento em estratégias de

posicionamento desse novo produto, ainda assim foi possível inserir no item prognóstico, uma recomendação ao diretor, para que seja feito o desenvolvimento de um plano de marketing específico para explorar todas as potencialidades desse novo segmento exclusivamente virtual.

Como considerações finais, é possível considerar que essa presente pesquisa exploratória foi adequada para atingir seus objetivos propostos tanto para suas finalidades acadêmicas de permitir à aluna autora exercitar suas habilidades na área escolhida de marketing e elaboração de pesquisa, bem como para as finalidades de contribuição com a entrega de um diagnóstico organizacional e um plano de marketing contextualizado para a escola de idiomas em estudo.

REFERÊNCIAS

- ACI- NH. **Cotação dólar**. 2020. Disponível em: <<http://www.acinh.com.br/servicos/cotacao-dolar>> Acesso em: 15 jun. 2020.
- ALVES, Luciana A. Xavier. **Segmentação de mercado como estratégia de marketing: caso GTV**. UniCEUB. Brasília – DF, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/867/2/20301330.pdf>> Acesso em: 06 jun. 2020.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing: Um roteiro para a ação. 2ed.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. PAUL. **Marketing: criando valor para os clientes. 3ed.** São Paulo: Saraiva, 2012.
- CORDEIRO, Ingrid Gabriele A. Siqueira. **A adoção de um plano de marketing como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma empresa de comunicação visual em Paulo Afonso – BA**. UFAL. Delmiro Gouveia, 2018. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/4787/1/A%20ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20plano%20de%20marketing%20como%20ferramenta%20estrat%C3%A9gica%3A%20um%20estudo%20de%20caso%20de%20uma%20empresa%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20visual%20em%20Paulo%20Afonso%20-%20BA.pdf>> Acesso em: 06 jun. 2020
- DA SILVA, Elizângela. **Planejamento estratégico para a empresa Facilvel Veículos LTDA**. UNIVALI, Centro de Ciênc. Sociais Aplicadas. Tijucas, 2007. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Elizangela%20da%20Silva.pdf>> Acesso em: 11 jun. 2020.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO. **O que é IPCA?**, 2020. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/ipca/>> Acesso em: 15 jun. 2020.
- FERNANDES, D. R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres. Londrina, v 13, n 2, p. 57-68, set 2012. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/juridicas/article/view/720>> Acesso em: 29 maio 2020.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Desemprego aumentou em todas as regiões do Brasil com avanço do coronavírus**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/05/desemprego-aumentou-em-12-estados-com-avanco-do-coronavirus.shtml>> Acesso em: 16 jun. 2020
- INFOMONEY. **PIB cai 1,5% no primeiro trimestre de 2020 com efeito do coronavírus, em linha com o esperado**. 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/economia/pib-cai-15-no-primeiro-trimestre-de-2020-com-efeito-do-coronavirus/>> Acesso em: 16 jun. 2020.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing. 12ed.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing. 15ed.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing. 12ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOUZADA, Paula. **FM2S**, 2019. Análise de Marketing: Qual a importância da manipulação de dados?. Disponível em: < <https://www.fm2s.com.br/analise-de-marketing-qual-a-importancia-da-manipulacao-de-dados/> > Acesso em: 07 de jun. 2020.

MENEZES, Afonso H. Novaes; DUARTE, Francisco Ricardo; CARVALHO, Luis O. Ribeiro; SOUZA, Tito E. Santos. **Metodologia Científica Teoria e Aplicação na Educação a Distância.** Petrolina – PE: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/noticias/univasf-publica-livro-digital-sobre-metodologia-cientifica-voltada-para-educacao-a-distancia/livro-de-metodologia-cientifica.pdf/view>> Acesso em: 29 abril 2020.

NASCIMENTO, Adriano F. Gonçalves. **A utilização da metodologia do ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria contínua.** São José Del Rei – MG. Faculdade Pitágoras – Núcleo de Pós Graduação/MG. Instituto Superior de Tecnologia – ICAP/MG, 2011. Disponível em: <http://www.icap.com.br/biblioteca/175655010212_Monografia_Adrino_Fagner.pdf> Acesso em: 9 jun. 2020.

NORD RESEARCH. **A vingança das sardinhas.** São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://sl.nordresearch.com.br/a-vinganca-das-sardinhas/>> Acesso em: 15 jun. 2020.

NOSSA história. **Instituto Brasileiro de Línguas**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibl-idiomas.com.br/institucional/>> Acesso em: 12 abril 2020.

PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS. **Polo Tecnológico.** Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/turismo/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=11&submenuid=1733>> Acesso em: 21 jun. 2020.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa.** Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

RODOBENS. **Taxa Selic: entenda como afeta o consumo, a economia e os investimentos**, 2020. Disponível em: <<https://blog.rodobens.com.br/taxa-selic-consumo>> Acesso em: 15 jun. 2020.

SANTINI, Fernando Roberto. **Gestão de Marketing; organizado por Nelson Ludovico. 1ed.** São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, Barbara. **Hotmart/BLOG.** 2017. 11 Estratégias de Marketing para atrair clientes. Disponível em: <<https://blog.hotmart.com/pt-br/estrategia-de-marketing-para-atrair-clientes/>> Acesso em: 09 jun. 2020.

SEBRAE. **Carteira de desenvolvimento de Garopaba.** Santa Catarina, 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/municipios/sc/m/Garopaba%20-%20Cadernos%20de%20Desenvolvimento.pdf>> Acesso em: 22 jun. 2020.

SETOR movimentou 6% do faturamento total do segmento de educação, de acordo com a Associação Brasileira de Franchising. **Mapa das Franquias**, 2019. Disponível em: <<https://www.mapadasfranquias.com.br/noticia/importancia-do-ingles-faz-crescer-o-mercado-de-escolas-de-idiommas>> Acesso em: 12 abril 2020.

TOLEDO, Luciano Augusto; PRADO, Karen Perotta L. de Almeida; PETRAGLIA, José. O plano de marketing: Um estudo discursivo. **Comportamento Organizacional e Gestão**. Butantã, VOL. 13, N.º 2, 285-300, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a08.pdf>> Acesso em: 04 maio 2020.