

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

DANIEL RIBADAS LOBL PAPINI DE ARAÚJO

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING
NA EMPRESA *QUALITY LANGUAGE COURSE*

São Leopoldo
2017

DANIEL RIBADAS LOBL PAPINI DE ARAÚJO

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING
NA EMPRESA *QUALITY LANGUAGE COURSE***

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

São Leopoldo
2017

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada da empresa	8
Figura 2 - Ensino para crianças	11
Figura 3 – Aprendizagem social	12
Figura 4 - Culinária	12
Figura 5 – 24 <i>hours</i>	13
Figura 6 – Cooking contest	14
Figura 7 - Halloween	14
Figura 8 – Jantar da família <i>Quality</i>	15
Figura 9 – <i>Pets Week</i>	15
Figura 10 – <i>Water War</i>	16
Figura 11 – Aula em grupo	16
Figura 12 – Aula presencial	17
Figura 13 - Análise Setorial <i>Quality</i>	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cenário Econômico	22
Quadro 2 - Cenário Político-legal	22
Quadro 3 – Cenário sociocultural	23
Quadro 4 – Cenário demográfico	24
Quadro 5 – Cenário tecnológico.....	24
Quadro 6 – Cenário natural	25
Quadro 7 - Matriz de Competitividade <i>Quality</i>	31
Quadro 8 - Segmentação <i>Quality</i>	38
Quadro 9 - Intensidade das Forças e Fraquezas da <i>Quality</i>	40
Quadro 10 - Intensidades das Oportunidades e Ameaças da <i>Quality</i>	41
Quadro 11 - Matriz SWOT.....	43
Quadro 12 – Cronograma e orçamento de marketing.....	46
Quadro 13 - DRE 2017 e 2018 <i>Quality</i>	49

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2 ANÁLISE INTERNA	7
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	7
2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	8
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	9
2.4 OBJETIVOS DE MARKETING.....	10
2.5 DESCRIÇÃO DO <i>MIX</i> ATUAL DE MARKETING	11
2.5.1 Produto	11
2.5.2 Preço	17
2.5.3 Praça	18
2.5.4 Promoção	18
2.6 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO ATUAIS	19
2.7 DESCRIÇÃO GERAL DA ATUAL COBERTURA DE MERCADO	19
2.8 PANORAMA DE VENDAS E SATISFAÇÃO DE CLIENTES	20
3 ANÁLISE EXTERNA	21
3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL	21
3.1.1 Cenário econômico	21
3.1.2 Cenário político-legal	22
3.1.3 Cenário sociocultural	23
3.1.4 Cenário demográfico	24
3.1.5 Cenário tecnológico	24
3.1.6 Cenário natural	25
3.2 ANÁLISE SETORIAL	26
3.2.1 Atratividade e concorrência	26
3.2.2 Poder de negociação dos fornecedores	26
3.2.3 Poder de negociação dos clientes	27
3.2.4 Ameaça de novos entrantes	27
3.2.5 Ameaça de produtos substitutos	27
3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	28
3.4 ANÁLISE DO MERCADO	32
3.4.1 Análise Qualitativa do Mercado	33
3.4.1.1 Ocupantes.....	33

3.4.1.2 Objetivo da compra.....	34
3.4.1.3 Participantes.....	34
3.4.1.4 Processo de compra.....	35
3.4.1.5 Ocasões de compra.....	35
3.4.1.6 Locais de compra.....	35
3.4.2 Análise Quantitativa do Mercado.....	36
3.5 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTOS MERCADOLÓGICOS REVISADOS	37
4 MATRIZ SWOT	39
5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	44
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	44
5.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICOS PRETENDIDOS	44
5.3 MARKETING MIX.....	44
5.3.1 Estratégias de comunicação.....	45
5.3.2 Estratégias de controle de satisfação.....	45
5.3.3 Estratégias de eventos	46
5.2.4 Estratégias de análise do posicionamento.....	46
5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO	46
6 ANÁLISE FINANCEIRA	49
7 CONTROLE DO PLANO	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A *Quality Language Course* atua no segmento de ensino de idiomas na cidade de Novo Hamburgo e ensina os idiomas inglês e espanhol, atendendo crianças, adolescentes e adultos. A escola, de pequeno porte, possui uma metodologia diferenciada e própria que garante qualidade nos seus serviços e excelentes resultados para os clientes.

A *Quality* atende alunos de Novo Hamburgo e de cidades próximas, atendendo crianças e adolescentes desde o maternal até o final do ensino médio. Também atende profissionais autônomos ou profissionais de diversas áreas que buscam aprender ou melhorar um segundo idioma.

Percebe-se fortes tendências de uma maior conscientização das pessoas sobre a importância do aprendizado do inglês e a busca maior por profissionais em aprender um segundo idioma para melhorar sua qualificação profissional. Ressalta-se que estas tendências estão ligadas a oportunidades para a empresa. Já no que diz respeito às ameaças, podem-se destacar o aumento da concorrência com escolas bilíngues, cursos *online* de inglês e a redução das rendas familiares.

Em relação às forças da *Quality*, se destaca que elas estão voltadas para a qualidade no ensino dos idiomas, aos resultados de qualidade alcançados e ao desenvolvimento constante de inovações para melhorar ainda mais o ensino. No entanto, as fraquezas estão ligadas à falta de comunicação com o mercado, a carência de parceiros estratégicos e dificuldades de abrir novas turmas.

Os objetivos de marketing estão relacionados ao aumento de alunos na escola e à ampliação da comunicação com o mercado, para assim consolidar melhor a marca e seu posicionamento. Destacam-se algumas das estratégias para alcançar os objetivos: desenvolver novo site da empresa, desenvolver vídeos de divulgação nas mídias sociais e ampliar pesquisas de satisfação com os clientes.

Para este trabalho, foram utilizados alguns autores como Philip Kotler, John Westwood e Michael Eugene Porter. Para análise, foram utilizadas ferramentas como análise da concorrência, as cinco forças de Porter e análise SWOT. Para coleta de dados da empresa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a diretora, todos os professores da escola e alguns clientes.

2 ANÁLISE INTERNA

O presente capítulo apresenta brevemente a empresa descrevendo suas principais questões norteadoras, estratégias atuais, atuação no setor e seu marketing *mix* atual. Além disso, também é descrito seu posicionamento mercadológico e segmentos alvos atuais, de sua atual cobertura do mercado, panorama de vendas e satisfação dos clientes.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A *Quality Language Course* atua no segmento de ensino de idiomas na cidade de Novo Hamburgo, localizada a 40 km de Porto Alegre. A empresa de micro porte se encontra no mercado há 13 anos e foi fundada pela diretora da escola, Monica Erna Lobl Ribadas, em primeiro de junho de 2004, quando Monica juntou sua vontade de ter uma escola própria com a necessidade do mercado de um ensino diferenciado para idiomas.

Atualmente, a companhia oferece o ensino de dois idiomas, sendo em sala de aula e na plataforma *online*, aula de inglês e espanhol. Também realiza o ensino do inglês numa escola de educação infantil, que terceiriza o serviço com a *Quality*. No total, a companhia possui uma equipe de uma diretora e professora, quatro professores, um profissional de administração e marketing e dois colaboradores de serviços gerais, caracterizando-se como uma empresa de micro porte. Todos os funcionários possuem o ensino médio completo e três já possuem ensino superior completo. Além disso, a *Quality* busca melhorar a formação de seus colaboradores oferecendo benefícios como o financiamento para a realização de provas internacionais que certificam o nível de inglês e acesso a cursos de imersão para aprimoramento de inglês e a vivência de novas experiências.

A *Quality* se diferencia da concorrência de seu mercado, o que garante seu espaço e sua consolidação de nove anos. Diferente de implementar métodos tradicionais, a escola segue a linha de ensino de Vigotsky e Piaget, oferecendo aulas dinâmicas e diferentes. A experiência oferecida na sala de aula é diferente, se procura ensinar brincando e não somente seguindo um livro. O grande diferencial é que a aula ainda ocorre no pátio, na piscina, fora do ambiente de sala de aula, sempre que possível. Portanto, a empresa busca sempre estar se reinventando,

buscando novas atividades e maneiras de ensinar, o que proporciona seu crescimento de mercado e garante a contínua satisfação de seus clientes.

Em 2016, contratou-se um novo funcionário de administração, para assim melhorar as áreas administrativa, financeira e, principalmente, de marketing. A partir do novo trabalho realizado pelo colaborador, percebeu-se a necessidade de criar uma estratégia de marketing para alavancar o crescimento da empresa. Por isso o plano estratégico de marketing foi desenvolvido durante o primeiro semestre de 2017 e será aplicado na escola no segundo semestre de 2017 e primeiro semestre de 2018.

Figura 1 - Fachada da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A *Quality* possui algumas ferramentas que norteiam a sua direção estratégica, são estes os norteadores empresariais, como definição de negócio, visão, missão, valores, competências competitivas e fatores-chave de sucesso.

Negócio: Ensino de Idiomas.

Visão: Ser referência no mercado nacional no ensino de idiomas em inovação, diferenciação e qualidade.

Missão: Ser líder no ensino de idiomas, através do atendimento personalizado desenvolvido em um ambiente adequado, que propicie o crescimento intelectual e pessoal dos seus alunos e colaboradores por meio da internalização do conhecimento com base na inovação das ferramentas e valorização do capital humano.

Competências competitivas: conhecimento e qualidade.

Valores:

- Ser transparente nas relações com os colaboradores e clientes;
- Agregar valor aos clientes, colaboradores e sociedade onde está inserida;
- Manter a conduta ética e sustentável comprometida com a proposta da empresa;
- Inovar sempre em busca do atendimento contemporâneo e integral, expandindo suas ações e suas relações internacionalmente.

Fatores-chave de sucesso: inovação no ensino, qualidade de ensino e método de ensino próprio.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A *Quality* segue a estratégia genérica, de acordo com Porter (2004), de diferenciação e alta qualidade, pois possui um método de ensino próprio e único, que propicia uma alta qualidade de ensino não encontrado nos concorrentes ou serviços substitutos. Além disso, a empresa busca atender a necessidade de cada cliente através da sua diferenciação, o que garante uma alta satisfação de todos seus consumidores.

Dentro da classificação de Ansoff (1981), para estratégia de crescimento empresarial, a *Quality* enquadra-se na diversificação, pois a empresa sempre está se atualizando, reinventando seu método de ensino e eventos da escola. Mesmo com concorrentes copiando ações da escola, a *Quality* sempre volta a se diferenciar e se destacar dentro do mesmo mercado, mantendo-se assim acima dos concorrentes.

A escola tenta crescer através da constante melhoria do seu método, da criação de novos eventos e novas ações de marketing. Contudo, ainda é preciso desenvolver uma direção e objetivos para definir onde a empresa realmente quer chegar e quais ações tomar.

A partir da realização da análise SWOT, no quarto capítulo, nota-se que os fatores internos e as oportunidades externas são maiores quando comparados com as fraquezas e ameaças. Isto enquadra a escola na estratégia de ataque, de acordo com Westwood (2001). Esta estratégia é caracterizada por empresas que buscam novos clientes e aumentar sua participação de mercado.

2.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Neste subcapítulo, são citados os objetivos de marketing alcançados até o início de 2017, antes que o planejamento estratégico de marketing fosse preparado e implementado. Destacam-se que os objetivos citados foram determinados pela diretora e pelo profissional de administração contratado para a escola, além de mencionar objetivos ainda não realizados. Os objetivos abaixo estão expressos em unidades e não em valores monetários por questões de sigilo da empresa.

Objetivos realizados:

- Aumento de 20% no número de alunos fixos.

Objetivos não realizados:

- Aumentar em 50% o número de alunos fixos.
- Consolidação do posicionamento da marca como escola percebida como: inovadora, de alta qualidade de ensino e que possui melhor atendimento ao cliente em pelo menos 80% das pessoas entrevistadas.

Conforme relatado anteriormente, o marketing da empresa antes era realizado somente pela diretora da escola, que não conseguia sempre cumprir todas as funções por ter assumido diversas áreas. Com a entrada do profissional de administração, novas ações passaram a ser realizadas e alguns objetivos foram alcançados. Contudo, ainda é necessário o desenvolvimento de estratégias para chegar aos novos objetivos.

Em 2018 faz-se necessário a empresa aumentar seus investimentos na área de marketing, portanto precisará de mais recursos financeiros, para isso coloca-se como objetivo aumentar em 50% o número de alunos fixos, aumentando assim o faturamento da escola.

2.5 DESCRIÇÃO DO *MIX* ATUAL DE MARKETING

Este capítulo descreve o *mix* atual de marketing da *Quality*, correspondendo aos 4Ps, sendo estes: produto, preço, praça e promoção.

2.5.1 Produto

A *Quality* trabalha com o ensino de dois idiomas, o inglês e o espanhol. A escola possui seu próprio método de ensino, sendo este desenvolvido pela sua fundadora e diretora. O método trabalha crianças desde antes de sua alfabetização, a partir dos dois anos, até adultos que queiram aprender outro idioma. A proposta do método é ensinar a pensar no idioma que se está aprendendo através de atividades lúdicas, ou seja, com jogos, brincadeiras e diversas atividades que permitem o ensino do idioma de uma maneira divertida e leve.

Figura 2 - Ensino para crianças



Fonte: Elaborado pelo autor.

O método trabalha a vinculação de novos conhecimentos, ou seja, do idioma com conhecimentos atuais do aluno, contemplando, assim experiências sensoriais. Além disso, trabalha o compromisso afetivo, acolhendo as necessidades do aluno, o que garante vínculo com a aprendizagem social, afetiva e cognitiva de maneira crescente, gerando prazer e orgulho por fazer parte da escola. As brincadeiras permitem o aprendizado do pensamento no idioma que se estuda, estendendo assim os limites físicos, agregando constantemente valores ao ato de aprender o idioma.

Figura 3 – Jogos em inglês



Fonte: Elaborado pelo autor.

O método, ao longo dos anos, tem mostrado grandes resultados, com alunos formados falando fluentemente. Nota-se que os alunos que começaram a aprender outro idioma antes de se alfabetizarem tiveram mais facilidade ao chegar na idade da adolescência, que é o momento mais difícil de aprender. Portanto, nota-se que o método é diferenciado, traz resultados de qualidade e é reconhecido pelos clientes.

Figura 4 - Culinária



Fonte: Elaborado pelo autor.

Todo o treinamento a novos professores, para que aprendam o método, é feito pela diretora da escola. Já os professores, junto com a diretora, sempre

buscam pensar em novas maneiras de melhorar e atualizar o método, garantindo assim a qualidade e a inovação sempre.

Para aplicação do método, são feitas diversas atividades nas aulas e nos eventos. No início do ano, todos os alunos pintam seu nome no muro da escola para deixar sua marca, e os novos alunos que chegam depois vão pintando ao longo do tempo. Todo ano, eles podem repetir e pintar seu nome de forma diferente, assim como os novos ganham o seu espaço. Além disso, o método envolve culinária no idioma estudado, aulas no pátio, aulas na piscina, plantio de flores – e o conteúdo que é necessário ensinar é ensinado através de jogos e brincadeiras no idioma que está sendo estudado.

Os professores trazem ideias constantes de novas formas para aplicar o método e têm liberdade para apresentá-las. Além disso, a equipe tem reuniões semanais para resolver os problemas juntos e pensar em novas ideias para usar nas aulas.

Dentre os eventos, se realiza o *24 Hours*, onde os alunos passam 24 horas na escola, competindo em uma gincana fazendo diversas atividades ao ar livre, assistindo filmes em inglês à noite e, no final, todos os grupos são premiados de acordo a sua pontuação. Também é realizado o *cooking contest*, onde as turmas competem preparando pratos de acordo com os critérios de avaliação e apresentam para jurados selecionados pela escola. Além disso, todos recebem um prêmio de participação. Os três primeiros colocados são premiados como primeiro, segundo e terceiro lugar.

Figura 5 – 24 hours



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 6 – Cooking contest



Fonte: Elaborado pelo autor.

Também é realizado o tradicional *Halloween* com brincadeiras, casa mal-assombrada, todas em inglês, sempre na última sexta-feira de outubro. Há, ainda, o jantar da família *Quality*, que envolve todas as famílias com atividades em inglês, sorteios e, é claro, a janta em conjunto.

Figura 7 - Halloween



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 – Jantar da família *Quality*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se, também, o *Pets Week*, que é uma semana em que os alunos podem trazer seus animais de estimação para a *Quality* durante a aula, fazer atividades junto com eles e aprender sobre eles no idioma que se estuda. Ao final do ano, é realizado o *Water War*. Após as avaliações finais, os alunos se reúnem um dia na escola e, junto, com professores, se pintam com tinta que sai com água e fazem uma guerra de água, falando inglês, até um dos times ficar sem tinta, então todos terminam brincando na piscina até o final da tarde.

Figura 9 – *Pets Week*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 – *Water War*

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escola oferece as opções de aula em grupo e particular. As aulas de forma particular podem ser de, no máximo, duas pessoas. Destaca-se, nas turmas em grupo, que, para manter a qualidade do método, não se trabalha com mais de oito alunos e, quando, entram novos alunos, a turma é dividida em duas para manter a qualidade.

Figura 11 – Alunos pintando o muro



Fonte: Elaborado pelo autor.

As aulas, em sua maioria, são ministradas na própria escola em Novo Hamburgo. Alguns alunos particulares de outras cidades fazem algumas aulas presenciais e outras *online*.

Figura 12 – Aulas no pátio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, a *Quality* também ensina em uma escola de educação infantil, que terceiriza o serviço do ensino do inglês com a *Quality*. Os professores da *Quality* ensinam e utilizam o mesmo método nesta escola, sendo este aprendizado essencial para o desenvolvimento das crianças.

2.5.2 Preço

A definição do preço ocorre conforme o tipo de aula que o aluno irá fazer, considerando custos de material didático e o professor. Portanto, caso o aluno opte por aulas particulares, o preço será maior do que se ele optar por aula em grupo. Os preços são atualizados todos os anos, conforme a taxa de inflação do país, contudo, a escola oferece maior desconto a alunos mais antigos.

Os clientes possuem algumas opções para pagamento, podendo optar por pagar de forma semestral ou anual, tanto à vista como parcelado, para matrículas de alunos em turmas. Já para alunos particulares, as opções mudam um pouco, podendo optar por pagar por aula avulsa, fazer um contrato trimestral, semestral ou anual, podendo também parcelar ou pagar à vista.

Quando os clientes optam por pagar à vista, eles podem tanto trazer o dinheiro, transferir ou pagar com um cheque. Já nas opções a prazo, podem optar por pagar em boletos ou com cheques parcelados no período do contrato, ou seja, em três meses, seis ou doze.

Já os clientes da escola de educação infantil podem pagar em boletos ou recibos em doze meses, sendo o valor fixo e reajustado anualmente.

2.5.3 Praça

A realização de novas matrículas ocorre diretamente na escola, através do agendamento de horários para visita à *Quality*. Os agendamentos ocorrem normalmente quando interessados ligam ou visitam a escola, pois vêm através de indicações de atuais ou antigos clientes.

A *Quality* não informa preço pelo telefone, portanto, sempre se convida o potencial cliente a ir conhecer a escola para que se possa apresentar proposta de ensino antes de discutir valores e formas de pagamento. Após toda a apresentação, passa-se para os valores e formas de pagamento para que o consumidor decida sobre a realização da matrícula.

Para a escola de educação Infantil, é feita a apresentação do projeto no início do ano nas reuniões com os pais das turmas, para que todos conheçam e decidam se vão querer ou não que seus filhos façam inglês.

2.5.4 Promoção

A comunicação da *Quality* com o mercado ocorre através das matrículas direto na escola, das redes sociais, do e-mail marketing, do marketing boca a boca e através dos seus eventos.

A empresa possui um site que contém descrição da empresa, opções de contato, localização, apresentação dos valores e atualizações das redes sociais, no entanto o site ainda é falho, pois pertence à plataforma Wix, é limitado e não aparece nas ferramentas de busca. Além disso, a empresa possui uma página e um perfil no Facebook e um perfil no Instagram. Em todos, são postadas imagens do dia a dia, dos alunos, eventos e de resultados alcançados pela escola e alunos.

Não existe uma verba destinada ao site ou às redes sociais, contudo, sempre existe uma análise do que se vale a pena investir, como em grandes eventos por exemplo. Muitos dos eventos contam com uma profissional de relações públicas (RP) para planejamento e execução, sendo esta terceirizada. A parceria com a RP funciona de forma muito produtiva, permitindo muitas ideias e melhorias a cada evento realizado, o que ajuda a trazer melhores resultados.

Por fim, no ano passado, foi pensado em uma nova ação de comunicação que foi internalizada e passou a fazer parte dos eventos da escola. A escola preparou cartões para cada aluno, tanto da *Quality* como da escola de educação infantil, que elogiavam de forma única cada um deles por alguma característica especial. Todos os cartões foram enviados pelo correio para cada aluno, garantindo que todos recebessem e pudessem ler e valorizar.

2.6 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO ATUAIS

A *Quality* atualmente atende os seguintes segmentos do mercado: famílias de classes A, B1, B e C, profissionais que desejam aprender ou aprimorar o inglês de diversas áreas e pais que têm interesse em aprender outro idioma das classes A, B1, B e C.

O posicionamento mercadológico atual frente ao ensino oferecido é de que ele é de alta qualidade, inovador e que traz ótimos resultados. A percepção da marca é de uma escola que busca atender a necessidade dos seus alunos da melhor forma possível com acolhimento, carinho e seriedade. Portanto, o posicionamento destaca-se pela qualidade, inovação e diferenciação nos serviços e no tratamento dos clientes.

2.7 DESCRIÇÃO GERAL DA ATUAL COBERTURA DE MERCADO

O processo de novas matrículas ocorre quando interessados ligam e agendam um horário para conhecer a escola, conhecer a proposta e então decidir se irão estudar ou não. A empresa não fornece preço por telefone nem antes do potencial cliente conhecer a proposta da escola.

Os alunos atendidos estão localizados, em sua maioria, em Novo Hamburgo, contudo, a escola também possui alunos de outras cidades da região como Estância

Velha, Ivoti, Campo Bom e Porto Alegre. Portanto, a divulgação nas redes sociais e o marketing boca a boca acabam atingindo não só a cidade em que está localizada a empresa, mas todas em volta.

Por fim, ainda é feito o marketing dentro da escola de educação infantil, no momento da apresentação do projeto, pelos pais dos alunos no boca a boca, na presença da *Quality* nos eventos desta escola e em momentos do dia a dia em que a diretora vai até a escola e conversa com pais e alunos, bem como no momento em que os professores dão aula e conversam com os pais e alunos.

2.8 PANORAMA DE VENDAS E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A *Quality* iniciou o controle do seu faturamento em 2016. Contudo, é um controle apenas de previsão do que irá entrar e do que foi pago. A empresa ainda carece de um controle de matrículas realizadas por ano, tipos de alunos por ano, ou seja, quantas turmas e quantos alunos particulares. Além disso, ainda é necessário estabelecer metas de faturamento e um planejamento de como chegar no objetivo definido.

A empresa iniciou também, em 2016, a pesquisa de satisfação com seus alunos e com os pais. Contudo, a dos pais foi falha, pois nem 10% dos pesquisados responderam, o que gerou pouquíssimos dados. Já com os alunos, foi obtida resposta de todos e pôde-se perceber que todos estavam satisfeitos com as aulas. Foram captadas novas ideias para eventos e atividades. Além disso, a pesquisa mostrou que os alunos desejavam maior variedade de lanches na escola, o que foi realizado e logo percebido por eles, gerando um resultado positivo.

Recomenda-se que o faturamento passe a ter um controle maior, que seja estabelecida uma meta de faturamento e que a pesquisa de satisfação continue sendo feita por cada semestre.

3 ANÁLISE EXTERNA

O terceiro capítulo traz a análise externa da empresa, contemplando o macro ambiente ilustrado com seis cenários. O capítulo também inclui análise das cinco forças de Michael Porter, que definem a postura de competição de um segmento.

3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

Este subcapítulo traz a análise macro ambiental da *Quality*, sendo esta dividida em seis cenários: econômico, político-legal, sociocultural, demográfico, tecnológico e natural.

3.1.1 Cenário econômico

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a expectativa para o PIB do Brasil neste ano, após retração em 2015 e 2016, era de voltar a crescer numa taxa entre 0% e 0,5%. (TREVISAN; LAPORTA; MARTELLO, 2016). A previsão de pequenos crescimentos pode restaurar um pouco da confiança no mercado, no entanto, ainda traz poucas certezas sobre o futuro.

Os economistas Rogério Mori e Miguel Daoud apontam um crescimento do desemprego em 2017 de 13,5% a 16%. (TREVISAN; LAPORTA; MARTELLO, 2016). Segundo eles, o crescimento deve ser lento, pois o país é grande, contudo o aumento do emprego informal deve ser alto.

Já a inflação deve reduzir para abaixo de 5% neste ano, de acordo com o Banco Central. (TREVISAN; LAPORTA; MARTELLO, 2016). A previsão de queda é consequência da redução do consumo, causado pela recessão do país.

Em relação à taxa básica de juros (SELIC), o mercado financeiro prevê queda para 10,5% ao ano para o final de 2017. (TREVISAN; LAPORTA; MARTELLO, 2016). Os autores ainda destacam que a redução da taxa deve estimular investimentos e favorecer o pagamento de dívidas, segundo economistas.

O câmbio deve se manter estável em 2017, de acordo com economistas, ficando entre R\$ 3,50 e R\$ 3,70. (TREVISAN; LAPORTA; MARTELLO, 2016). A estabilidade cambial beneficia todos os setores da economia, sendo assim, benéfico

para a educação e a empresa. O quadro 1 apresenta de forma resumida os indicadores econômicos citados.

Quadro 1 - Cenário Econômico

Evento	Tendência	Oportunidades	Ameaças
PIB Brasileiro.	Aumentar entre 0% e 5% em 2017.	Aumento da confiança no mercado.	
Índice de Desemprego.	Crescimento de 13,5% a 16%.		Redução no consumo das famílias.
Inflação.	Previsão de 5% para 2017.	Redução nos preços dos produtos.	
Taxa Básica de Juros Selic.	Redução de 10,5% ao ano no final de 2017.	Redução de Inadimplência.	
Variação Cambial.	Estabilidade entre R\$ 3,50 e R\$ 3,70.	Cenário favorável para viagens internacionais.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.2 Cenário político-legal

O governo federal, em 2016, tentou equilibrar as contas públicas, adotando novas medidas de atuação, conseguindo aprovação de algumas e outras ainda se mantém em tramitação congresso. No entanto, a previsão para 2017 é de fechar as contas com um rombo de R\$ 139 bilhões. (TREVISAN; LAPORTA; MARTELLO, 2016). Isto gera mais incerteza sobre o futuro do país e sobre como o mercado deve agir perante a situação.

Já o governo do Rio Grande do Sul anunciou, no final de 2016, calamidade financeira na administração pública. Como justificativa, o governo citou a crise econômica, queda na arrecadação, aumento de gastos e necessidade de manter os serviços públicos essenciais. Por fim, informou que órgãos e entidades da administração pública coordenados pela Secretaria da Casa Civil poderiam adotar medidas inusitadas essenciais à racionalização dos serviços públicos, a não ser aqueles considerados essenciais. (G1, 2016).

Quadro 2 - Cenário Político-legal

Evento	Tendência	Oportunidades	Ameaças
Contas Públicas.	Rombo de R\$ 139,00 bilhões.		Redução de investimento e aumento da incerteza do mercado nacional.
Calamidade financeira na administração pública do RS.	Medidas únicas e necessárias para racionalização de todos os serviços públicos, menos os essenciais.		Redução do desenvolvimento do RS, perda na qualidade dos serviços públicos e incerteza sobre as atitudes do governo estadual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.3 Cenário sociocultural

Apesar do crescimento de opções para se aprender inglês e outros idiomas, o Brasil ainda está muito abaixo do resto do mundo. Uma pesquisa feita pela Education First, realizada em 72 países, colocou o Brasil em quadragésimo lugar nos quesitos de falar e compreender o idioma. Rio Grande do Sul e Distrito Federal foram considerados os melhores estados dentro do país, contudo, o estudo mostra que os brasileiros, no geral, não conseguem compreender notícias, falas ou até mesmo músicas, nem falar ou preparar uma apresentação em inglês. (AMORIM, 2016). Isto mostra ainda uma falha na educação do país e falta de compreensão da população sobre a importância do idioma para a vida profissional.

Quadro 3 – Cenário sociocultural

Evento	Tendência	Oportunidades	Ameaças
Baixa classificação do Brasil em pesquisa internacional sobre	Baixo nível de compreensão e comunicação em inglês da população	Ampla mercado de potenciais clientes que buscam aprender inglês.	

conhecimento do inglês.	brasileira.		
-------------------------	-------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.4 Cenário demográfico

Na cidade de Novo Hamburgo, cidade onde a *Quality* está presente e atua, o índice de pessoas que completaram o ensino médio é de 53.77%. (DEEPASK, 2010). Este índice é extremamente baixo e reflete as dificuldades da empresa de encontrar bons profissionais para trabalhar, não só que tenham o estudo completo, como preparação para trabalhar na área. Contudo, destaca-se que a cidade fica acima da média nacional.

Quadro 4 – Cenário demográfico

Eventos	Tendência	Oportunidades	Ameaças
Baixo nível de ensino em Novo Hamburgo.	53.77% da população possui ensino médio completo.		Grande dificuldade de encontrar profissionais qualificados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.5 Cenário tecnológico

Os brasileiros estão cada vez mais conectados à internet, segundo pesquisa realizada pela TIC Domicílios, que coletou dados do final de 2015 até a metade de 2016. O estudo mostrou que 58% da população do país utiliza a internet, o que representa 102 milhões de pessoas. (BOCCHINI, 2016). A pesquisa também mostra que pessoas das classes A e B, utilizam mais a internet, no caso 95% e 82%, respectivamente, haviam utilizado a internet de forma constante antes da pesquisa ser realizada. O aumento da conectividade do Brasileiro, principalmente das classes A e B é uma oportunidade da *Quality* para se comunicar e conectar com novos clientes através das redes sociais, divulgando mais seu trabalho.

Quadro 5 – Cenário tecnológico

Eventos	Tendência	Oportunidades	Ameaças
58% dos Brasileiros utilizam a internet.	102 milhões de Brasileiros estão conectados à internet.	Melhorar a conexão com os alunos da escola através da internet.	
Brasileiros das classes A e B são os que mais utilizam a internet.	As classes mais altas utilizam a internet de forma mais constante.	Desenvolvimento da comunicação pela internet para potenciais clientes novos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.6 Cenário natural

Em 2016, a Organização Mundial da Saúde (OMS), divulgou informações preocupantes sobre a poluição do mundo. De acordo com os dados, 92% de toda a população mundial está vivendo em lugares com o ar fora dos padrões de qualidade da OMS, ou seja, nove a cada dez pessoas respiram um ar ruim. (G1, 2016). Além disso, cerca de 6,5 milhões de pessoas morrem todos os anos por causa desta baixa qualidade. A *Quality* tem a oportunidade de ajudar a mudar o futuro, utilizando seu espaço verde para ensinar seus alunos sobre como cuidar do meio ambiente e a proteger o futuro.

Quadro 6 – Cenário natural

Eventos	Tendência	Oportunidades	Ameaças
Poluição do ar mundial chega a níveis preocupantes.	Nove a cada dez pessoas respiram ar de qualidade ruim (92% do mundo).	Ensinar aos alunos sobre o meio ambiente e desenvolvimento sustentável.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 ANÁLISE SETORIAL

Neste capítulo, são abordadas as cinco forças de Michael Porter que definem a postura básica de competição de um segmento. As cinco forças são: atratividade e concorrência do setor, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder negociação dos fornecedores. (PORTER, 2004).

3.2.1 Atratividade e concorrência

O setor de idiomas é um setor que cresce de forma constante, inclusive durante a crise econômica que afeta o país. Além de ser um setor grande, possui uma grande quantidade de concorrentes, de diversos tamanhos e com diferentes recursos. Os concorrentes variam de grandes franquias de escolas até cursos *online* de inglês, assim como pequenos cursos rápidos de ensino.

Os custos para se manter no setor são baixos, pois nenhuma escola possui custos fixos altos. Isso permite que as escolas possam investir em outras áreas e na competição, sendo isto essencial para sobreviver, pois uma escola sobrevive em detrimento de outra. Se um aluno sair de uma escola, ele irá para outra e vice-versa, fazendo com que algumas aumentem e outras diminuam ou até mesmo quebrem.

Dentro do setor, existe rivalidade por preço e diferenciação, sendo estas duas linhas que as escolas seguem. A *Quality* enfrenta a concorrência que atua pela diferenciação, contudo, é a minoria, pois ainda a maior parte das escolas concorre por preço. Por fim, ressalta-se que os custos para sair do setor são baixos, portanto, desistir ou fechar o negócio neste setor não se torna uma grande dificuldade.

3.2.2 Poder de negociação dos fornecedores

O fornecimento dos materiais didáticos é feito por diversas editoras no Brasil. Uma escola como a *Quality* pode facilmente conseguir materiais de diversos outros fornecedores sem um custo alto, portanto, não se torna dependente de nenhum deles.

Por muito tempo as escolas que ensinam idiomas eram tão essenciais para os fornecedores quanto os fornecedores para elas, no entanto, hoje, algumas

editoras adquiriram franquias de ensino e entraram no setor também oferecendo o serviço. Apesar de terem entrado no negócio, os fornecedores ainda mantêm forte as duas linhas atuação e não deixaram de vender os materiais para o mercado.

3.2.3 Poder de negociação dos clientes

A *Quality* possui uma grande quantidade de alunos, e cada um é importante para empresa, mas não de forma dependente. A escola não depende de um aluno ou uma família, contudo, sempre é necessário manter a melhor relação possível para que o aluno ou ex-aluno sempre fale bem da escola.

Para alguns clientes, o custo da *Quality* é significativo dentro de sua renda e não possuem um custo alto para trocar de escola. No entanto, o cliente não irá encontrar o mesmo serviço na concorrência, que não oferece algo personalizado.

Por fim, os clientes valorizam muito o serviço utilizado, pois para eles, melhorar o idioma é algo essencial e importante. Alguns dos clientes possuem noção de valores e custos do serviço no mercado, mas a maioria não.

3.2.4 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes dentro do setor da *Quality* é alta, pois os custos para entrar e a infraestrutura necessária são baixos, além de ser possível entrar e ser pequeno. Somente será necessário um grande investimento para quem queira entrar diretamente em concorrência com as grandes franquias.

Os clientes não possuem um custo alto para trocar de escola, no entanto, os clientes da *Quality* são clientes fidelizados e que não optam pelo preço, mas, sim, pela qualidade. Ainda se destaca que é um mercado que não está saturado, segue crescendo, possui muitos concorrentes com marcas desconhecidas e somente alguns concorrentes possuem material didático patenteados.

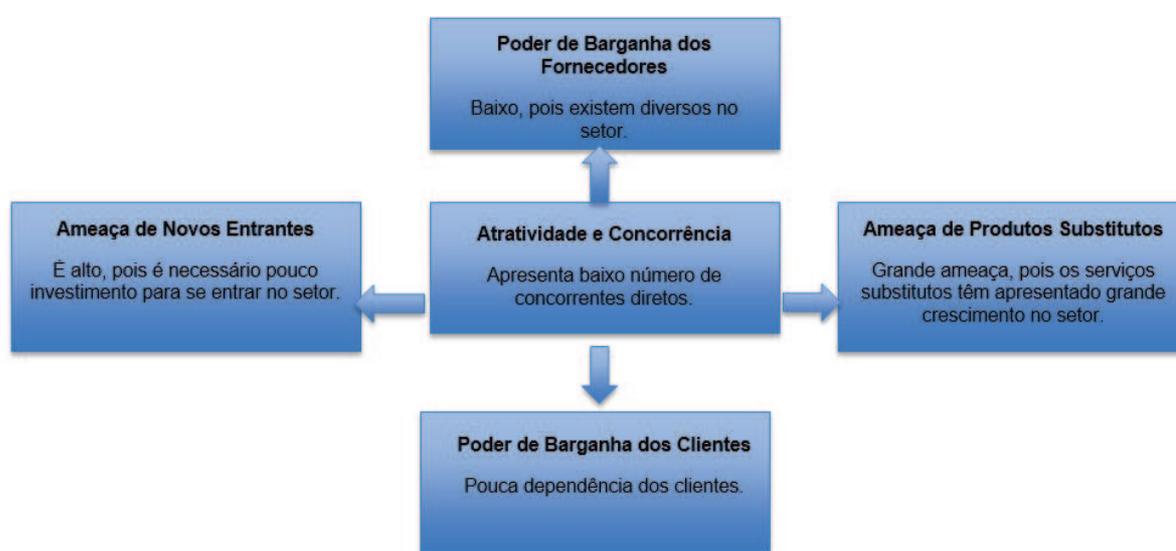
3.2.5 Ameaça de produtos substitutos

Existe uma pequena quantidade de serviços substitutos que vêm se apresentando no setor, que são os cursos *online* de inglês e as escolas bilíngues. As escolas bilíngues acabam por ter custos semelhantes aos de escolas de idiomas, já

os cursos *online* aparentam ter custos mais baixos, por necessitarem de menos infraestrutura.

As empresas existentes no setor utilizam bastante a publicidade para promover seus serviços e sua imagem, assim como as empresas dos serviços substitutos. Os novos serviços têm apresentando grande crescimento dentro do setor, representando uma grande ameaça para a concorrência.

Figura 13 - Análise Setorial *Quality*



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Os principais concorrentes da *Quality* podem ser separados por tipo de posicionamento e metodologia de ensino, no entanto, nenhum dos concorrentes compete com o mesmo posicionamento nem utiliza a mesma metodologia.

O principal concorrente da *Quality* é a (Instituição Evangélica de Novo Hamburgo (IENH) que tornou as escolas de sua rede bilíngues. Este tipo de serviço possui uma forte metodologia de ensino e atinge diretamente o mesmo público que frequenta a *Quality*. A instituição foi criada com sua primeira escola em 1832, hoje possui um total de quatro escolas, sendo três em Novo Hamburgo e uma em Igrejinha, com ensino técnico e faculdade. (IENH, 2017).

A missão da IENH é de, por meio da construção, produção e socialização do saber, promover uma educação de qualidade se baseando nos princípios cristãos para, assim, atuar numa sociedade em transformação. Sua visão é de ser uma instituição educacional de referência no estado do Rio Grande do Sul pela sua qualidade, sustentabilidade e inovação. (IENH, 2017).

O serviço oferecido pela IENH é de qualidade e propõe o ensino da língua inglesa desde a pré-escola até o final do ensino médio. Além disso, possui uma grande infraestrutura de toda sua rede já construída há muito tempo, antes do início do bilíngue. O preço pelos serviços é mais alto que o da concorrência, pois envolve não somente o bilíngue, mas toda a estrutura escolar. Apesar de tudo isso, nota-se que este concorrente não possui uma boa estrutura pedagógica e termina, assim, perdendo diversos alunos.

Além de toda estrutura escolar, ressalta-se que a concorrente também realiza diversos eventos como feiras de ciências, feiras de profissões com universidades e concursos. Também possui uma forte estrutura de Marketing. Contudo, destaca-se que as redes sociais ficam centralizadas somente em uma única página para toda a instituição, deixando de lado a individualidade de cada unidade. A IENH tem uma para o Facebook, uma para o Instagram, uma para o Twitter e uma para o YouTube, no entanto, o site abrange todas as unidades e áreas da rede de forma individual. Destacam-se os pontos fortes e fracos deste concorrente:

1. Pontos fortes

- Estrutura escolar
- Realização de eventos
- Grande área de marketing

2. Pontos Fracos

- Preço
- Fraco suporte pedagógico
- Redes sociais centralizadas

Outro concorrente importante é a Cultura Inglesa, que está presente em cinco estados do Brasil. A instituição já possui mais de 80 anos de atuação, possui uma

metodologia de ensino de alta qualidade e atinge boa parte do público que também é cliente da *Quality*. (CULTURA INGLESA, 2016).

A missão da Cultura Inglesa é buscar de forma contínua a excelência em seus serviços pedagógicos e culturais, buscando atender as necessidades de seu mercado e posicionando-se como principal referência de qualidade no seu setor. Sua visão é de ser líder de mercado em rentabilidade, qualidade do ensino e atendimento guiados por ética e respeito a todas as pessoas (CULTURA INGLESA, 2016).

A Cultura Inglesa possui uma boa qualidade de ensino, uma grande infraestrutura e tecnologia para utilizar dentro da sala de aula. Além disso, a empresa se destaca por ser centro autorizado no Brasil para realização de provas da *Cambridge English Language Assessment*, o que permite que realize as provas aqui.

Além disso, a franquia possui cursos para todas as idades e um preço na média do mercado. Contudo, destaca-se que a metodologia de ensino é engessada. Apesar de ter boa qualidade, a empresa não consegue dar um atendimento personalizado para cada aluno. A empresa possui cinco redes sociais (Facebook, Google+, Twitter, YouTube e LinkedIn), porém, todas as páginas são centralizadas, ou seja, representam a sua franquia inteira em uma única página. Ainda assim, existem páginas secundárias criadas por outros usuários sem gestão da empresa, o que mostra uma carência de observação do marketing. Por fim destaca-se a falta da presença no Instagram. Assim, destacam-se os pontos fortes e fracos:

1. Pontos fortes

- Estrutura tecnológica
- Realização de provas *Cambridge*
- Qualidade de ensino

2. Pontos fracos

- Metodologia de ensino engessada
- Falta de atendimento personalizado

- Fraca gestão de redes sociais

Outro concorrente de destaque é a Wizard, uma rede de ensino de idiomas que já possui trinta anos de mercado, criada em 1987. Possui uma metodologia de ensino fraca, que faz uso também da tecnologia. Destaca-se que possui mais de 1,2 mil escolas no território nacional. (WIZARD, 2016).

A Wizard possui uma grande infraestrutura e tecnologia avançada para o ensino em sala de aula. Sua metodologia, no entanto, é considerada repetitiva e de baixa qualidade, mas destaca-se que a Wizard oferece cursos para um total de oito idiomas diferentes. (WIZARD, 2016).

A Wizard não possui como franquia uma missão, visão e valores definidos, mas algumas das redes possuem missão, valores e visão independentes e próprios. Além disso, a empresa possui apenas três redes sociais: YouTube, Twitter e Facebook, contudo, algumas das franqueadas possuem canais próprios do YouTube, páginas no Facebook e até mesmo contas no Instagram sem auxílio ou supervisão da franquia. Portanto, nota-se que os franqueados são independentes para ter suas redes sociais e posicionamentos, contudo, não parece haver uma supervisão ou uma linha vinda da franquia como um todo.

1. Pontos fortes

- Estrutura tecnológica forte
- Forte setor de marketing
- Presença em todo o país

2. Pontos fracos

- Metodologia de ensino de baixa qualidade
- Falta de atendimento personalizado
- Falta de posicionamento como franquia

Quadro 7 - Matriz de Competitividade *Quality*

		Quality	IENH	Wizard	Cultura Inglesa
--	--	----------------	-------------	---------------	------------------------

Atributos de MKT	Peso	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Estrutura Escolar	0,20	9	1,8	10	2	9	1,8	10	2
Estrutura Pedagógica	0,20	10	2	7	1,4	6	1,2	9	1,8
Posicionamento	0,15	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5
Atendimento	0,15	8	1,2	7	1,05	8	1,2	10	1,5
Metodologia de Ensino	0,15	10	1,5	9	1,35	6	0,9	8	1,2
Redes Sociais	0,05	7	0,3	6	0,3	6	0,3	2	0,1
Eventos	0,10	9	0,9	10	1	6	0,6	8	0,8
	1,00		9,2		8,6		7,5		8,9

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do quadro, percebe-se que a estrutura escolar e a estrutura pedagógica são os dois atributos mais importantes neste setor. A estrutura escolar é de relevância, pois os clientes do setor buscam escolas bem estruturadas e que possuam uma estrutura de acordo com a sua proposta de ensino. A estrutura pedagógica já entra com a relevância de dar todo o suporte aos alunos, estrutura de turmas, bem como relacionamento com os pais, ou seja, é extremamente necessário para todos os clientes.

Destacam-se, também os atributos de atendimento, metodologia de ensino e posicionamento da empresa. Todos estes são relevantes para os clientes, pois eles buscam escolas com posicionamentos bem definidos, assim como buscam ser bem atendidos e ter uma metodologia de qualidade e que dê resultados ou permitam a eles alcançarem seus objetivos.

Por fim, percebe-se a partir do quadro, que a *Quality* possui o conceito mais alto frente aos outros concorrentes. No entanto, a Cultura Inglesa e a IENH também apresentam conceitos altos e representam ameaça.

3.4 ANÁLISE DO MERCADO

O capítulo atual apresenta uma análise qualitativa do mercado dos clientes da *Quality*, que abrange quem constitui o mercado, que serviços ele utiliza, os motivos que o leva a usar, em que momentos ocorrem e em quais locais. Da mesma forma, é apresentada a análise quantitativa dimensionando o mercado que consome, bem como identificando suas dinâmicas de crescimento.

3.4.1 Análise Qualitativa do Mercado

De acordo com Kotler e Keller (2006), a análise qualitativa dos consumidores é a descrição profunda dos 7 O's e do processo de compra. Os 7 O's são divididos da seguinte forma: ocupantes que são os tipos de consumidores, objeto da compra que são os tipos de produto ou serviço a ser consumido, objetivo da compra que envolve os benefícios esperados pelo consumidor, os participantes que são os papéis na decisão de compra, o processo de compra que são suas etapas e seus agentes, as ocasiões que são a época ou o momento das fases de compra e os locais que são os pontos de contato com a marca no processo de compra. (KOTLER; KELLER, 2006).

3.4.1.1 Ocupantes

O setor do ensino de idiomas é constituído por escolas particulares de idiomas, escolas bilíngues, sites de cursos *online* de idiomas e professores autônomos de idiomas.

As escolas particulares de idiomas são caracterizadas por possuírem seus próprios métodos de ensino, sendo algumas mais ousadas que outras de acordo com sua proposta. Dentro deste grupo, temos franquias, escolas únicas ou regionais. Sendo assim, temos algumas escolas mais exigentes, outras menos, bem como diferentes estruturas físicas, cada uma podendo oferecer uma proposta diferente para os clientes.

As escolas bilíngues possuem uma estrutura escolar maior do que as escolas particulares, um grande número de alunos e professores. Contudo, também se caracterizam por terem o lado pedagógico, outras áreas de ensino e outras atividades além dos idiomas.

Os cursos *online* possuem uma estrutura *online*, que envolve aulas feitas por professores a que os alunos podem ter acesso em casa, sem precisar de uma estrutura, escolas, nem contato físico com os alunos, mas somente virtual e de rápido acesso.

Já os professores particulares podem atender cada aluno de forma específica, tanto na residência quanto em seu próprio escritório ou sala. Isto permite a eles dar

atenção específica aos problemas de cada aluno e acompanhar de perto o desenvolvimento individual deles.

3.4.1.2 Objetivo da compra

Os objetivos de compra estão relacionados a adquirir conhecimento para atingir a capacidade de compreender e se comunicar em um outro idioma com facilidade. Ou seja, os objetivos destes consumidores serão diversos, como: compreender filmes ou seriados em outro idioma sem a necessidade de usar legendas, viajar para outro país e se comunicar com facilidade, melhorar sua qualificação profissional para conseguir mais oportunidades e, por fim, aperfeiçoar ainda mais o idioma estudado.

Também se destacam objetivos mais conservadores, como iniciar o aprendizado do básico de um idioma, ou seja, começar a aprendizagem, porém ver resultados rápidos e não a longo prazo. Também entram aqui consumidores que querem apenas um resultado rápido e pagar menos pelo serviço, desejando um curso rápido e de custo baixo.

Além destes, também entram consumidores que desejam uma escola que tenha tudo, a estrutura de uma escola de ensino fundamental e ensino médio e o ensino de um segundo idioma, ou seja, desejam um lugar que possa atender mais necessidades de uma vez com uma boa estrutura.

Por fim, temos os consumidores que têm a necessidade de estudar em casa, que não possuem interesse em ir até um lugar para estudar, mas sim o desejo de fazer no conforto de sua própria casa.

3.4.1.3 Participantes

Abaixo, a constituição dos papéis na decisão de compra:

- **Iniciador:** Crianças, Pais, Mães, Profissionais do mercado
- **Influenciador:** Crianças, Pais, Mães, Profissionais do mercado, Professores, Escolas
- **Decisor:** Crianças, Pais, Mães, Profissionais do mercado

- **Comprador:** Pais responsáveis pelo financeiro da família, Profissionais do mercado
- **Usuário:** Crianças, Profissionais do mercado
- **Aprovador:** Crianças, Pais, Mães, Profissionais do mercado

3.4.1.4 Processo de compra

Para a realização do processo de compra, o mercado busca a escola de idiomas para solicitar valores dos cursos, fazer teste de nivelamento e conhecer a estrutura dos cursos e da escola. O contato normalmente é feito por telefone ou visitando o local. Algumas escolas já informam horário e valores sem a necessidade do contato pessoal do cliente. Outras, somente com agendamento do atendimento.

Já para cursos *online*, os consumidores podem entrar diretamente nos sites, verificar como são os cursos, se matricular na hora de maneira *online* e iniciar as aulas, bem como marcar aulas de conversação com professores de forma instantânea.

Com professores particulares, o processo envolve o contato com o professor e agendamento das aulas, que poderão ocorrer em local do cliente ou fornecido pelo professor.

3.4.1.5 Ocasões de compra

Para as escolas de idiomas e escolas bilíngues, as ocasiões de compra ocorrem nas épocas de matrículas e rematrículas, no início do ano, de janeiro a março, e na metade do ano, de junho a agosto. Contudo, isso pode ocorrer a qualquer momento para alunos que busquem aulas particulares.

Para os sites de cursos *online* e professores particulares, os momentos de compra podem ocorrer a qualquer momento, pois apenas envolve uma análise do valor e, em seguida, iniciar o curso sem envolver uma turma.

3.4.1.6 Locais de compra

Os locais de compra nas escolas particulares e bilíngues ocorrem diretamente com as escolas, envolvendo a área de atendimento e professores.

Já para os cursos *online*, ocorrem no próprio site, podendo ter atendimentos via *chat* ou o próprio autoatendimento do cliente navegando pelo site. No caso dos professores particulares, podem ocorrer em local do professor, por telefone ou em local do próprio cliente.

3.4.2 Análise Quantitativa do Mercado

De acordo com Amorim (2012), uma pesquisa feita pelo *British Council* apontou que apenas 5% da população Brasileira sabe falar inglês. Isto mostra que o mercado de idiomas ainda tem muito a crescer, pois cada vez mais é necessário falar inglês e, dentro do país poucos sabem, tornando-se assim uma necessidade profissional de muita importância. O setor de idiomas vem mostrando, também, força, diante da crise econômica. Segundo o Sua Franquia (2016), uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de *Franchising* mostrou que o setor de educação e treinamento que inclui escolas de idiomas teve grande destaque em 2015. O setor registrou crescimento de 15% no terceiro trimestre do ano, em comparação a 2014, enquanto outros setores mostraram queda e retração.

Os clientes da *Quality* e potenciais clientes estão concentrados na cidade de Novo Hamburgo. Existem cerca de 30 escolas de idiomas em Novo Hamburgo, atendendo cerca de 4.256. Atualmente, considerando uma mensalidade de R\$ 350,00, estimasse que a escola *Quality* atende 1,4%, diante de um mercado de aproximadamente R\$ 17.875.200,00. Vale destacar que existe historicamente uma taxa de 40% de alunos insatisfeitos, que buscam mudar para outras escolas, portanto estima-se que o mercado de transferência seja de 400 alunos, o que representa R\$ 1.680.000,00. Destaca-se ainda, de acordo com o Portal Brasil (2016), o setor de serviços indica sinais de crescimento, pois no início de 2015 apresentava queda de 5% enquanto que no final do ano o número melhorou para queda de 4,5%, já em 2016 os números melhoraram mais sendo: 1,4 de queda no primeiro trimestre, 1,1% no segundo e 0,5 no final do ano.

Desta forma, é razoável admitir que a projeção de crescimento da escola *Quality* para 2018, dentro de sua capacidade e estrutura de atendimento, possa almejar pelo menos 30 novos alunos, o que equivale a R\$ 110.000,00 no aumento de sua receita. Este crescimento pode ser considerado desafiador, mas factível frente a um mercado de transferência de 400 alunos na cidade de Novo Hamburgo, o

que corresponde a 7,5% de alunos insatisfeitos, com escolas concorrentes. Além destes alunos pode-se considerar também acolher novos alunos, que iniciam ou retomam o estudo de inglês, em função gradual retomada do crescimento econômico, segundo dado do IBGE (2010 e Portal Brasil (2016)).

3.5 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTOS MERCADOLÓGICOS REVISADOS

A *Quality* possui um público alvo claro e o procura. Sua segmentação foi formalizada há alguns anos em um pequeno planejamento estratégico. O segmento que a *Quality* atinge é extremamente específico, sendo o cliente ideal para o posicionamento que a escola possui.

A *Quality* busca atender pessoas que vivam no Brasil, no estado do Rio Grande do Sul nas cidades de Novo Hamburgo, São Leopoldo, Ivoti, Estância Velha, Sapiranga e Campo Bom. Os consumidores buscados são crianças, adolescentes e adultos de ambos os sexos, de classe média e classe média alta, que estejam estudando na escola, faculdade ou sejam formados, de todas raças e nacionalidades.

Estes consumidores são pessoas que tem interesse em viajar, assistir filmes em outros idiomas, seriados, se comunicar, bem como ter um segundo idioma para ter uma boa posição como profissional no mercado. Além de buscar isso, são pessoas que são atraídas por novas maneiras de aprender e não apreciam formas engessadas ou antigas de ensino.

Também são consumidores que têm interesse em aprender, buscam resultados e se motivam a cada resultado alcançado. Estes consumidores também serão pessoas com diversos interesses e que buscam lugares que atendam e trabalhem diretamente com seus interesses, ou seja, que ensinem utilizando as suas músicas, filmes, jogos para fazer uma relação com o que se está aprendendo, bem como dar liberdade para opinar e oferecer ideias para a sua própria aprendizagem.

Sintetizando são consumidores que buscam uma forma diferente de aprender idiomas, uma forma de ensino didática e menos formalizada, além da preocupação ser a qualidade e não o preço. Estes consumidores que têm consciência da importância de aprender outros idiomas para a vida profissional, e irão participar dos eventos da escola e serão leais à marca até o fim, inclusive após o momento em que pare de usufruir do serviço. No quadro 8 é apresentado a segmentação da *Quality*.

Quadro 8 - Segmentação *Quality*

Segmentação da <i>Quality Language Course</i>			
Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Comportamental
País: Brasil Estado: Rio Grande do Sul Cidades: Novo Hamburgo, Ivoti, Estância Velha, São Leopoldo, Sapiranga e Campo Bom.	Faixa etária: Crianças e Adolescentes de 02 a 17 anos. Adultos de 18 anos em diante. Gênero: Homens e Mulheres. Classe Social: Classe média e classe média alta. Escolaridade: Estudando no ensino fundamental, médio, superior e graduados. Raça: Todas. Nacionalidade: Todas.	Estilo de vida: buscam viajar, aprender idiomas e ter conhecimentos gerais. Aceitação de Inovações: buscam inovação, aceitam bem, buscam novas formas de aprender. Consciência de preço: sabem o quanto custa o serviço, mas o que importa é a qualidade e não o preço.	Conhecimento: Consciência da importância de aprender outros idiomas além do seu nativo. Lealdade à marca: irão participar de forma ativa das atividades dos eventos, serão leais à marca até terminarem ou irão voltar a usá-la caso tenham que interromper em algum momento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O posicionamento da *Quality* é de ser percebida no mercado como uma escola de idiomas que ensina de forma diferente, que sempre busca novas formas de ensinar melhor e de uma maneira didática, que lança tendências no mercado bem e, principalmente, que sabe ensinar brincando e, assim, atinge os melhores resultados.

4 MATRIZ SWOT

Após a análise interna e externa, é possível determinar aspectos positivos e negativos da *Quality*, o que permitiu a estruturação da análise SWOT que indica as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. As forças da *Quality* estão vinculadas ao conhecimento e experiência de anos no seu método de ensino de idiomas, sendo este método específico, pois foi desenvolvido pela fundadora da escola e nenhuma escola possui este *know how*. Assim, percebe-se que a escola detém o conhecimento e estrutura apropriada para ofertar ao mercado os seus serviços de alta qualidade.

Destacam-se algumas forças, que permitem a entrega de inovação e diferenciação ao mercado proporcionados pela *Quality*. A escola possui um excelente ambiente de trabalho descontraído, que permite a todos os funcionários dar ideias, se ajudar, propor atividades e encontrar soluções para os problemas juntos, o que torna a geração de novas ideias muito rica, bem como o desenvolvimento da inovação dentro deste ambiente.

O ambiente familiar, o respeito individual para cada aluno e o hábito de usar o inglês fora da sala de aula proporcionam também melhores resultados. Através das boas relações com as famílias e alunos, a equipe compreende melhor as dificuldades de cada um, o que permite pensar melhor em soluções e novas atividades. Combinar as soluções com o hábito de falar inglês também fora da sala de aula gera resultados melhores e mais completos para os alunos.

Dentre as fraquezas, destacam-se algumas como a falta de comunicação da marca e falta de comunicação dos resultados ao mercado. Isto dificulta a divulgação do trabalho realizado pela *Quality* e, por consequência, dificulta a captação de novos alunos, pois a escola não consegue se comunicar com o seu cliente em potencial no mercado.

Outra fraqueza é a falta de parceiros estratégicos, sendo que, hoje, a *Quality* possui apenas um, a maternal onde dá aula de inglês. A falta de parcerias também dificulta a aquisição e comunicação com potenciais clientes. Isto dificulta muito a criação de novas turmas, outra fraqueza da escola, que, por consequência, não consegue matricular um aluno por não ter uma turma disponível no horário que ele precisa.

Quadro 9 - Intensidade das Forças e Fraquezas da *Quality*

FORÇAS		FRAQUEZAS	
Método de ensino	9	Espaços ociosos	7
Qualidade de ensino	9	Staff reduzido	5
Ambiente de trabalho	7	Falta de comunicação da marca	9
Boas relações interpessoais	5	Falta de comunicação interna	6
Ambiente familiar	7	Dificuldade de cobranças financeiras	7
Hábito de usar inglês fora de aula	7	Falta de transportes para alunos	3
Amplo espaço de atividades externas	9	Dificuldade de abrir novas turmas	9
Respeito a individualidade de cada ser	7	Falta da incorporação de novas tecnologias	4
Boa localização geográfica	7	Falta da comunicação dos resultados ao mercado	9
Beleza do espaço físico	7	Falta de parceiros estratégicos	7
Total	74	Total	66

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às oportunidades para a *Quality*, destacam-se as tendências como conscientização das pessoas da importância do aprendizado do inglês, maior acesso à cultura da língua inglesa para todos e uma maior necessidade de aprender um segundo idioma para melhorar a qualificação profissional. Estas possibilidades tendem a aumentar a necessidade e a procura pelo ensino da língua inglesa, o que pode ser aproveitado para trazer novos alunos.

Outra tendência que é destaque é a valorização das empresas que não quebraram com a crise econômica, ou seja, que se mantiveram e ganharam destaque por isso. Isto pode ser uma oportunidade, pois a *Quality* é uma das empresas que se manteve no seu setor, portanto, mostra que tem feito um bom trabalho de qualidade, o que pode atrair mais consumidores.

Dentre as ameaças, pode-se destacar o aumento da concorrência com escolas bilíngues e novas escolas de idiomas entrando no mercado. Além disso, novos cursos de aprendizagem de inglês *online* têm crescido. Tudo isso pode

dificultar a aquisição de novos alunos ou, até mesmo, causar a perda de alunos atuais da escola.

Outras ameaças também podem dificultar o trabalho da *Quality*, como a redução da renda das famílias, bem com o a redução do consumo. Isto pode levar a famílias não fazerem inglês, deixarem a escola para reduzir gastos.

Também é uma tendência negativa a redução da mão de obra qualificada, pois há menos profissionais que realizem um bom trabalho no mercado. Com menos opções, a dificuldade para manter o trabalho de qualidade na escola aumenta, bem como a dificuldade de entregar os resultados esperados pelos clientes.

Quadro 10 - Intensidades das Oportunidades e Ameaças da *Quality*

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
Conscientização das pessoas da Importância do inglês	9	Piora da crise econômica	3
Maior acesso à cultura da língua inglesa	6	Piora da crise política	3
Valorização das empresas permanentes na crise econômica	9	Redução da mão de obra Qualificada	7
Aumento das exportações	3	Crescimento da concorrência	5
Aumento da busca por segundo idioma para qualificação profissional	7	Grande aumento da frota de carros	4
Possibilidade de novos parceiros estratégicos	7	Redução da renda das famílias	6
Crescimento de espaços de <i>co-working</i>	4	Redução do consumo das famílias	6
Melhor compreensão dos pais sobre aprendizagem dos filhos	9	Marketing de outros concorrentes em escolas de ensino	9
Mais eventos para empresas participarem	5	Falta de segurança pública	5
Crescimento do setor de ensino de idiomas	4	Crescimento de cursos <i>online</i> de inglês	6
Total	63	Total	54

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao indicar cada tópico da matriz SWOT, considerando que 10 é aquele que mais contribui para os objetivos da escola, entende-se que a *Quality* se enquadra como estratégia de ataque de acordo com o método de estratégia de competição. (WESTWOOD, 2001). Esta estratégia tem como foco buscar novos clientes para desenvolver o negócio de maneira mais rápida. No caso da *Quality*, estes clientes

poderão ser captados da concorrência e do mercado através da oferta de serviços diferenciados. A *Quality* também pode usar a ferramenta propaganda para efetivar melhor sua estratégia de ataque, portanto, a empresa pretende manter seus serviços de qualidade para desenvolver melhor o relacionamento com os clientes atuais, bem como conquistar novos clientes e aumentar o faturamento.

O quadro 11 apresenta a matriz SWOT completa da *Quality*.

Quadro 11 - Matriz SWOT

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Método de ensino - Qualidade de ensino - Ambiente de trabalho - Boas relações interpessoais <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente familiar - Hábito de usar inglês fora de aula - Amplo espaço de atividades externas - Respeito a individualidade de cada ser <ul style="list-style-type: none"> - Boa localização geográfica - Beleza do espaço físico 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espaços ociosos - Staff reduzido - Falta de comunicação da marca - Falta de comunicação interna - Dificuldade de cobranças financeiras - Falta de transportes para alunos - Dificuldade de abrir novas turmas - Falta da incorporação de novas tecnologias - Falta da comunicação dos resultados ao mercado <ul style="list-style-type: none"> - Falta de parceiros estratégicos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conscientização das pessoas da Importância do inglês - Maior acesso à cultura da língua inglesa <ul style="list-style-type: none"> - Valorização das empresas permanentes na crise econômica - Aumento das exportações - Aumento da busca por inglês para qualificação profissional - Possibilidade de novos parceiros estratégicos <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento de espaços de <i>co-working</i> - Melhor compreensão dos pais sobre aprendizagem dos filhos - Mais eventos para empresas participarem <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do setor de ensino de idiomas 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piora da crise econômica - Piora da crise política - Redução da mão de obra qualificada <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da concorrência - Grande aumento da frota de carros - Redução da renda das famílias - Redução do consumo das famílias - Marketing de outros concorrentes em escolas de ensino <ul style="list-style-type: none"> - Falta de segurança pública - Crescimento de cursos <i>online</i> de inglês

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Finalizadas as análises internas e externas, o capítulo cinco apresenta as decisões de marketing para o próximo período: objetivos de marketing, segmentos-alvo, posicionamento, marketing *mix*, cronograma e orçamento.

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Levando em conta as análises realizadas e os norteadores da escola, os objetivos de marketing do presente plano são:

- Aumentar em 50% o número de alunos fixos.
- Consolidação do posicionamento da marca de escola percebida como: inovadora, de alta qualidade de ensino e que possui melhor atendimento ao cliente em pelo menos 80% das pessoas entrevistadas.

5.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICOS PRETENDIDOS

Após análise SWOT, foram validadas as indicações da segmentação-alvo e do posicionamento mercadológico apresentado no subcapítulo 3.5.

O posicionamento da *Quality* é o de ser percebida no mercado como uma escola de idiomas que ensina de forma diferente, que sempre busca novas formas de ensinar melhor e de maneira didática, que lança tendências no mercado bem e, principalmente, que sabe ensinar brincando e atinge os melhores resultados. Assim, percebe-se que a estratégia de posicionamento é que a empresa seja reconhecida como uma empresa de qualidade e inovadora no mercado.

5.3 MARKETING MIX

Neste subcapítulo são apresentadas as estratégias a serem executadas para o composto de marketing: comunicação, satisfação de clientes, eventos e posicionamento de marca.

5.3.1 Estratégias de comunicação

Estratégia 1: Desenvolver novo site para a escola.

Segmentos alvo: Consumidores localizados em Novo Hamburgo das classes A, B1, B e C.

Táticas:

- 1.1: Realizar orçamentos com desenvolvedores
- 1.2: Contratar desenvolvedor terceirizado e realizar reunião de *briefing*
- 1.3: Analisar propostas feitas pelo desenvolvedor
- 1.4: Escolher proposta e autorizar desenvolvimento do site
- 1.5: Apresentar site aos clientes no evento Jantar da Família *Quality*
- 1.6: Apresentar o novo site nas redes sociais

Estratégia 2: Desenvolver mini vídeos de comunicação para as redes sociais.

Táticas:

- 2.1: Realizar orçamentos com agências de publicidade
- 2.2: Contratar agência e realizar reunião de *briefing*
- 2.3: Analisar propostas e selecionar
- 2.4: Realizar filmagens
- 2.5: Verificar edições finais
- 2.6: Publicar vídeos nas mídias sociais mensalmente
- 2.7: Analisar mensalmente as pessoas alcançadas com os vídeos

5.3.2 Estratégias de controle de satisfação

Estratégia 3: Realizar uma pesquisa de satisfação com o cliente nos dois semestres.

Táticas:

- 3.1: Realizar *briefing* com toda a equipe para pensar na pesquisa
- 3.2: Elaborar a pesquisa
- 3.3: Encaminhar para aprovação
- 3.4: Aplicar pesquisa
- 3.5: Analisar resultados e pensar em ações a partir dos mesmos
- 3.6: Repetir processo no próximo semestre

5.3.3 Estratégias de eventos

Estratégia 5: Realizar o planejamento dos eventos com antecedência.

Táticas:

- 4.1: Definir datas dos eventos no início do ano
- 4.2: Definir principais ações que serão tomadas
- 4.3: Buscar patrocinadores e se planejar financeiramente para os investimentos
- 4.4: Montar cronograma de ações
- 4.5: Aplicar cronograma

5.2.4 Estratégias de análise do posicionamento

Estratégia 6: Realizar pesquisa de comportamento do consumidor.

Táticas:

- 5.1: Elaborar a pesquisa internamente
- 5.2: Selecionar locais de aplicação
- 5.3: Aplicar pesquisa
- 5.4: Analisar resultados da pesquisa

5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO

A partir das estratégias definidas, é organizado o cronograma e orçamento de cada uma das táticas. A ferramenta busca facilitar a execução e o controle do projeto. O cronograma com o orçamento é apresentado no quadro 12.

Quadro 12 – Cronograma e orçamento de marketing

Plano Operacional	Responsável	Período	Orçamento
1.1. Realizar orçamentos com desenvolvedores.	Marketing	Ago/2017	R\$ -
1.2. Contratar desenvolvedor terceirizado e realizar reunião de <i>briefing</i> .	Diretoria marketing e	Ago/2017	R\$ 1.600,00
1.3. Analisar propostas feitas pelo desenvolvedor.	Diretoria marketing e	Set/2017	R\$ -
1.4. Escolher proposta e autorizar	Diretoria e	Set/2017	R\$ -

desenvolvimento do site.	marketing		
1.5. Apresentar site aos clientes no evento Jantar da Família <i>Quality</i>	Diretoria, marketing e professores	Set/2017	R\$ 300,00
1.6. Apresentar o novo site nas redes sociais	Marketing	Set/2017	R\$ -
2.1. Realizar orçamentos com agências de publicidade	Marketing	Out/2017	R\$-
2.2. Contratar agência e realizar reunião de <i>briefing</i>	Diretoria marketing e	Out/2017	R\$ 1.500,00
2.3. Analisar propostas e selecionar	Diretoria marketing e	Out/2017	R\$ -
2.4 Realizar Filmagens	Marketing agência de publicidade e	Nov e Dez/2017	R\$ -
2.5. Verificar edições finais	Diretoria marketing e	Jan/2017	R\$ -
2.6. Publicar vídeos nas mídias sociais mensalmente	Marketing	Fev - Mai/2018	R\$ 120,00
2.7. Analisar mensalmente as pessoas alcançadas com os vídeos	Marketing	Fev - Jun/2018	R\$ -
3.1. Realizar <i>briefing</i> com toda a equipe para pensar na pesquisa	Diretoria, marketing e professores	Set/2017	R\$ -
3.2. Elaborar a pesquisa	Marketing	Set/2017	R\$ -
3.3. Encaminhar para aprovação	Diretoria marketing e	Set/2017	R\$ -
3.4. Aplicar pesquisa	Marketing	Out/2017	R\$ 10,00
3.5. Analisar resultados e pensar em ações a partir dos mesmos	Diretoria, marketing e professores	Out/2017	R\$ -
3.6. Repetir processo no próximo semestre	Diretoria, marketing e professores	Abr e Mai/2017	R\$ -
4.1. Definir datas dos eventos no início do ano	Diretoria, marketing e professores	Jan/2018	R\$ -
4.2. Definir principais ações que serão tomadas	Diretoria, marketing e professores	Jan/2018	R\$ -

4.3. Buscar patrocinadores e se planejar financeiramente para os investimentos	Marketing e finanças	Jan Fev/2018	-	R\$ -
4.4. Montar cronograma de ações	Marketing	Fev/2018		R\$ -
4.5. Aplicar cronograma	Diretoria, marketing e professores	2018		R\$ 5.000,00
5.1. Elaborar a pesquisa internamente	Diretoria marketing e	Jul/2018		R\$ -
5.2. Selecionar locais de aplicação	Marketing	Ago/2018		R\$ -
5.3. Aplicar pesquisa	Marketing	Nov/2018		R\$ 100,00
5.4. Analisar resultados da pesquisa	Diretoria marketing e	Dez/2018		R\$ -
TOTAL				R\$ 8.630,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 ANÁLISE FINANCEIRA

A partir do cronograma, é possível verificar o valor total que será necessário como investimento para aplicação das táticas das estratégias propostas no plano. Desta forma, percebe-se que o investimento total para aplicação do plano de marketing é de R\$ 8.630,00, ressaltando que um dos objetivos do plano é aumentar o número de alunos fixos em 50%.

Ressalta-se que o plano de marketing desenvolvido terá início em agosto de 2017 e término em dezembro de 2018. Acredita-se que as estratégias elaboradas irão contribuir de forma significativa para a empresa tanto nas questões mercadológicas, prospecção de clientes, lembrança da marca e aumento de matrículas, bem como nos resultados financeiros, impactando de forma positiva.

Apresenta-se através do quadro 14 a demonstração dos resultados do exercício sintética, de 2017 e projeção incremental para 2018. Ressalta-se que os cálculos foram feitos com base em estimativas apresentadas pela empresa, pois os números reais não foram autorizados a serem utilizados no trabalho.

Quadro 13 – DRE 2017 e 2018 *Quality*

DRE SINTÉTICO	2017	2018
FATURAMENTO	R\$ 220.000,00	R\$ 330.000,00
ORÇAMENTO/ DESPESAS MKT	R\$ 4.500,00	R\$ 5.220,00
RESULTADO OPERACIONAL DE MKT	R\$ 215.500,00	R\$ 324.780,00
VARIAÇÃO		50,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

7 CONTROLE DO PLANO

É essencial que o plano de marketing tenha controle de sua eficiência e eficácia para que possa ser executado. Portanto, o plano terá como parâmetro de controle o acompanhamento do cronograma e orçamento proposto que apresenta a programação para realização das táticas.

Toda primeira sexta-feira do mês, será realizada uma reunião entre a diretoria e o marketing da empresa para analisar a eficiência e eficácia do plano. A reunião irá consistir em: monitoramento das atividades, prazos, orçamentos e resultados já alcançados. O objetivo é conseguir detectar se o cronograma está sendo executado de maneira correta, se ocorreram imprevistos, alterações e atrasos e, caso tenham ocorrido, a reunião irá permitir a reavaliação do cronograma para ajustes e absorção de atrasos. O profissional de administração e marketing será responsável pela elaboração e envio da ata da reunião. Os indicadores de controle do planos serão: número de alunos matriculados, número de alunos perdidos, número de pessoas engajadas nos eventos e crescimento de audiência nas mídias sociais.

Caso ocorram alterações significativas nos resultados ou nos dados macro ambientais, poderão ocorrer alterações nas táticas e no cronograma do plano. Sugere-se uma análise financeira para verificar se o retorno dos investimentos realizados está sendo feito de acordo com o esperado. Caso as análises se mostrem negativas, será necessário fazer uma reavaliação das táticas, bem como a verificação da efetividade para que, assim a escola não continue investindo de forma incorreta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente plano de marketing foi, inicialmente, de grande importância para o autor, pois proporcionou aprendizado integrando os conhecimentos estudados durante o MBA de Marketing Estratégico, permitindo o alinhamento da teoria com a prática. A utilização do plano mostrou como formalizar a estratégia para criar condições para sua implementação e, assim, atingir os objetivos propostos.

Ressalta-se que, para a *Quality*, o plano será de extrema importância, por que irá contribuir positivamente para a empresa, que não possui direção estratégica bem estabelecida. Desta forma, com o plano, a escola poderá desenvolver seus projetos de forma estruturada e organizada.

Conclui-se que a *Quality* apresenta excelentes oportunidades de mercado devido ao seu serviço inovador, de alta qualidade e de ótimos resultados. Recomenda-se fortemente que a empresa execute todas as ações sugeridas no plano, seguindo de forma rigorosa o cronograma para que seja possível atingir os objetivos estratégicos estabelecidos, ampliando seu faturamento e consolidando sua marca no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Maíra. Brasileiros não sabem falar inglês: apenas 5% dominam o idioma. **O Globo**. 30, set, 2016. Disponível em

<<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/brasileiros-nao-sabem-falar-ingles- apenas-5-dominam-idioma-6239142>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

APESAR da crise, setor de idiomas continua sendo um mercado promissor no Brasil. **Sua Franquia**, 21, jan, 2016. Disponível em

<<https://www.suafranquia.com/noticias/escolas-de-idiomas/2016/01/apesar-da-crise- setor-de-idiomas-continua-sendo-um-mercado-promissor-no-brasil.html>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

BOCCHINI, Bruno. Pesquisa mostra que 58% da população brasileira usam a internet. **Agência Brasil**. São Paulo, 13, set. 2016. Disponível em

<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/pesquisa-e-inovacao/noticia/2016-09/pesquisa- mostra-que-58-da-populacao-brasileira-usam-internet>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

BRASILEIRO fala inglês mal, revela pesquisa mundial. **G1**, Rio de Janeiro, 17 novembro 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2016/11/brasileiro-fala-ingles-mal-revela-pesquisa-mundial.html>>.

Acesso em 18 de março de 2017.

CULTURA INGLESA. **Institucional**. Disponível em

<<http://www.inglescomcultura.com.br/site2015/index.php/institucional/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

ESCOLARIDADE: Veja nível de instrução da população por cidade do Brasil. **Portal Deepask**. Disponível em <<http://www.deepask.com.br/goes?page=Escolaridade:- Veja-o-nivel-de-instrucao-da-populacao-do-seu-municipio>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

GOVERNO do RS decreta calamidade financeira na administração pública. **G1**,

Porto Alegre, 22 novembro 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2016/11/governo-do-rs-decreta-calamidade-financeira-na- administracao-publica.html>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE**: censo demográfico 2010: resultados do universo - indicadores sociais municipais.

Disponível em

<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=431340&idtema=79&se arch=rio-grande-do-sul|novo-hamburgo|censo-demografico-2010:-resultados-do- universo-indicadores-sociais-municipais-->>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

OMS divulga dados alarmantes sobre poluição do mundo. **G1**, São Paulo, 27 setembro 2016. Disponível em <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2016/09/oms-divulga-dados-alarmantes-sobre-poluicao-do-mundo.html>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

Portal Brasil. **Setor de serviços reduz perdas e indica retomada para 2017**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/11/setor-de-servicos-reduz-perdas-e-indica-retomada-para-2017>>. Acesso em 28 de junho de 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TREVISAN, Karina; LAPORTA, Taís; MARTELLO, Alexandro. O que esperar da economia em 2017. **G1**. 27, dez. 2016. Disponível em: <<http://especiais.g1.globo.com/economia/2016/o-que-esperar-da-economia-em-2017/>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

WESTWOOD, J. **Plano de Marketing**. MBooks, 2001.

WIZARD. **Sobre a Wizard**. Disponível em <<http://www.wizard.com.br/sobre-wizard/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.