

ANÁLISE DO AMBIENTE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANO DE MARKETING NA VENDA DE SERVIÇOS EM UM CENTRO UNIVERSITÁRIO

Aline Cassiane Azambuja¹
Naira Elizabete Barbacovi²
Juliano Bavaresco³
Izabel Cristine Lopes⁴

RESUMO: O presente estudo buscou desenvolver uma análise de ambiente (SWOT) em uma instituição de ensino superior, a fim de verificar o posicionamento da IES e a necessidade de implementação de um plano de marketing. Desta forma, para a elaboração deste estudo utilizou-se da pesquisa exploratória e descritiva, ainda, aos resultados empregou-se o procedimento técnico qualitativo. Na análise desenvolvida, o indicador Fraqueza, do ambiente interno apresentou necessidade de correção, sendo esses, fatores relacionados com a comunicação da instituição em referência aos serviços prestados. Desta forma para o reparo desenvolveu-se um Plano de Ação que contempla a segunda etapa do Plano de marketing sugerido a Instituição. O Plano de Ação trouxe algumas ações que poderá ser executadas em qualquer momento que a Instituição achar necessário, com o orçamento formado para poder fomentar e consolidar o seu portfólio no mercado, podendo trazer retornos significativos em curto prazo. Ainda, através de uma entrevista com o Diretor de uma das unidades da Instituição foi possível perceber o uso da ferramenta mix de marketing na formulação de seus serviços, e também o marketing de relacionamento. Contudo, percebe-se que é primordial a execução de ferramentas estratégicas que possibilitem verificar o posicionamento da IES, e através dessas, desenvolver ações que adapte e mantenha a instituição às constantes variáveis do mercado educacional, como também atingir a satisfação de seus clientes.

Palavras-chave: Análise de ambiente SWOT. Estratégias de Marketing. Instituição de Ensino Superior. Vendas de serviços. Comunicação.

ABSTRACT: The present study sought to develop an environment analysis (SWOT) in a higher education institution, in order to verify the position of the HEI and the need to implement a marketing plan. In this way, for the preparation of this study, exploratory and descriptive research was used, yet, the results used the qualitative technical procedure. In the analysis developed, the indicator Weakness of the internal environment showed a need for correction, these being factors related to the institution's communication in reference to the services provided. Thus, for the repair, an Action Plan was developed that contemplates the second stage of the Marketing Plan suggested to the Institution. The Action Plan brought some actions that can be executed at any time that the Institution deems necessary, with the budget formed to be able to promote and consolidate its portfolio in the market, which can bring significant returns in the short term. Also, through an interview with the Director of one of the Institution's units, it was possible to notice the use of the marketing mix tool in the formulation of its services, as well as relationship marketing. However, it is clear that the implementation of strategic tools that make it possible to verify the position of the IES is essential, and through these, develop actions that adapt and maintain the institution to the constant variables of the educational market, as well as achieving customer satisfaction.

Keywords: SWOT Environment Analysis. Marketing Strategies. Higher Education Institution. Service Sales. Communication.

¹ Discente do Curso de Administração – Faculdade IDEAU- Passo Fundo/ RS

² Doutora em Administração, Docente do Curso de Administração – Faculdade IDEAU – Passo Fundo/ RS

³ Mestre em Administração, Diretor da Faculdade IDEAU – Passo Fundo/ RS

⁴ Mestre em Eng. Civil e Ambiental com ênfase no Meio Ambiente, Docente do Curso de Administração – Faculdade IDEAU – Passo Fundo/ RS

INTRODUÇÃO

A análise de ambiente (SWOT) é uma ferramenta muito utilizada para posicionar e verificar o cenário da empresa, conforme seu segmento. O método é simples e permite apresentar as forças e fraquezas e também melhorar seus pontos fortes e fracos, vistos como ameaças e oportunidades da organização. É através dessa metodologia que é possível traçar uma estratégia, ou seja, formular ações que irão auxiliar na solução de algum problema encontrado, e também, levar a empresa ao atingimento de metas estabelecidas.

Com a constante e rápida globalização, as organizações são estimuladas a adotarem estratégias para se destacar das concorrentes, e se manterem no mercado. Essas mudanças vêm acontecendo igualmente no cenário educacional, novas metodologias e maneiras de transmissão de conhecimento, também fazem com que as instituições de ensino superior, se adequem e planejem estratégias que apresente seu serviço de maneira eficiente, conquistando e gerando o relacionamento desejado no universo acadêmico.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo geral analisar como uma IES trabalha suas estratégias de marketing, especificadamente desenvolver uma análise de ambiente em uma instituição de ensino superior, bem como, desenvolver um plano de marketing educacional à Instituição, e também, verificar se a Instituição de ensino estudada utiliza algum planejamento de marketing na oferta de seus serviços.

Visto que o mercado educacional é relativamente novo no Brasil, e a sua expansão apresenta novidades e grande competitividade, é necessário exercer uma gestão assertiva, assim como, a utilização de estratégia de marketing adequada. Por essa razão se faz importante à execução de estratégias que envolvam os setores da organização, promovendo a apresentação e diferenciação do serviço, simplificando os processos e captando e fidelizando clientes, trazendo o retorno esperado.

A Instituição de ensino superior deste estudo surgiu em 2004, com o objetivo de proporcionar o ensino teórico e também prático aplicável, através de metodologias ativas, inserindo no mercado de trabalho profissionais capacitados, responsáveis e empreendedores.

Atualmente a IES possui quatro unidades com amplas estruturas, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, ensino de educação básica, eja, cursos de idiomas, técnicos e de atualização, contando ainda com laboratórios, hospital veterinário e centro odontológico. Por fim, a instituição tem apresentado grandes mudanças no meio

em que está inserida em relação às questões culturais, sociais e econômicas, desenvolvendo ações e cidadania para a sociedade.

DESENVOLVIMENTO

Estratégias de marketing

Para os autores Feijó e Zuquetto (2014) a empresa deve apresentar um plano de marketing que irá garantir estratégias adequadas para que possa se adaptar e se apresentar ao mercado de forma que atenda as necessidades, criando um ambiente favorável ao crescimento, desenvolvimento, manutenção e sobrevivência de seus produtos e serviços. Ainda, a empresa deve possuir uma visão antecipada sobre os contratemplos que podem ocorrer da constante mudança e da concorrência.

Kotler e Keller (2006) demonstram os passos de um plano de marketing:

1. Resumo executivo e sumário: o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações.
2. Análise da situação: este apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macro ambiente. Trata de questões como: tendências, problemas críticos que a empresa enfrenta, informações e históricos pertinentes que podem ser incluídas. Tais informações são usadas na condução de uma SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
3. Estratégia de marketing: definição da missão e dos objetivos financeiros e de marketing do plano. Define também o posicionamento competitivo e as estratégias.
4. Projeções financeiras: nesta seção incluem previsão de vendas e despesas e uma análise do ponto de equilíbrio.
5. Controles: a última seção do plano de marketing descreve os controles para seu monitoramento, podendo ser tomadas ações corretivas a qualquer momento.

Kotler e Keller (2006) indicam que os planos de marketing estão se tornando mais voltados para os clientes e os concorrentes, assumindo a dimensão de um processo contínuo capaz de responder a mudanças rápidas nas condições do mercado.

Análise SWOT

A *SWOT* traduzida respectivamente em *Strengths* (força), *Weaknesses* (fraquezas), *Oportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) é a ferramenta que tem como objetivo avaliar os pontos fortes e fracos da organização conciliando com as oportunidades e ameaças, trazendo uma visão mais ampla do ambiente da empresa, e fornecendo a base para o desenvolvimento de uma estratégia adequada (GAMBLE, THOMPSON, 2012).

Chiavenato e Sapiro (2003) declaram que a ferramenta é dividida em quatro quadrantes, interagindo positivamente com um fator interno e um externo (forças e oportunidades) e negativamente com um fator interno e outro externo (fraquezas e ameaças). Figura 1:



Figura 1: Estrutura da análise SWOT.
Fonte: REFKALEFSKY, 2020.

Na análise dos fatores de ambiente interno, Chiavenato e Sapiro (2003) acreditam que devem ser analisados indicadores como: recursos financeiros, estruturas, tecnologias, competências e inovações, liderança e posicionamento no mercado, propagandas entre outros fatores.

E na análise de fatores do ambiente externo, o autor Cobra (2007) descreve o ambiente como complexo, e envolve dois indicadores:

- Macro ambiental – demografia, economia, tecnologia, políticas legais, sociais e culturais.
- Micro ambiental – Consumidores, concorrentes, fornecedores, canais de distribuição.

Winterfeld (2019) menciona em sua pesquisa em uma instituição de ensino superior que, a partir da análise é possível elaborar estratégias adequadas, onde a mesma deve ser revisada e melhorada a qualquer tempo, acompanhando as metas e indicadores.

Metodologia 5W2H

A metodologia do 5W2H surgiu como auxiliar da ferramenta PDCA, e auxilia na tomada de decisão para o alcance das metas estabelecidas pela empresa, tornando os processos mais claros e efetivos. A principal finalidade é fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada. (GROSBELLI, 2014).

A autora Ruiz (2020) declara que a ferramenta 5W2H é desenvolvida em um documento com colunas respondendo as sete palavras que originam a metodologia: *What*; *Why*; *Where*; *Who*; *When*; *How* e *How Much*, traduzindo respectivamente em: O que? ; Por quê? ; Onde? ; Quem? ; Quando? ; Como? E Quanto irá custar? , conforme Figura 2:

| Método dos 5W2H | | | |
|------------------------|-----------------|---------------|---------------------------------------|
| 5W | <i>What</i> | O Que? | Que ação será executada? |
| | <i>Who</i> | Quem? | Quem irá executar/participar da ação? |
| | <i>Where</i> | Onde? | Onde será executada a ação? |
| | <i>When</i> | Quando? | Quando a ação será executada? |
| | <i>Why</i> | Por Quê? | Por que a ação será executada? |
| 2H | <i>How</i> | Como? | Como será executada a ação? |
| | <i>How much</i> | Quanto custa? | Quanto custa para executa a ação? |

Figura 2: Estrutura 5W2H
Fonte: LISBÔA; GODOY, 2012.

Segundo o Sebrae (2008) é através desses questionamentos que é possível direcionar, planejar e definir as ações e responsabilidades. Ainda a utilização da metodologia é simples, e significativa para auxiliar na análise de determinado processo ou problema.

Marketing para serviço

De acordo com Kotler (1998), existem interpretações errôneas sobre o conceito de marketing, e o que ele é capaz de proporcionar em uma empresa quando executado corretamente. Para muitas pessoas, o marketing não passa de um departamento na organização que realiza a exposição e venda de um produto e/ou serviço. No entanto, o autor diz que isso é uma visão limitada sobre o que o marketing representa.

A tarefa do marketing é descobrir as necessidades que por algum motivo não foram atendidas e apresentar uma solução satisfatória ao seu cliente. O autor ainda fala, que se o setor de marketing fosse apenas uma atividade isolada, não envolvendo os outros setores, com certeza a empresa se extinguiria, pois todos os setores estão ligados a ele, e comprometidos à missão de atender as expectativas de seus clientes (KOTLER, 1998).

Para a *American Marketing Association* – AMA (2004), marketing é uma atividade organizacional que possui uma série de processos na criação, comunicação e entrega de valor para clientes, ainda, marketing gerencia relacionamentos com os consumidores de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*.

Além das definições de marketing, o mesmo ainda é compreendido com quatro pilares, chamados de mix de marketing, o autor Elias (2000) conta que o mesmo foi desenvolvido por Jerome Mc Carthy em 1960, porém, só teve grande repercussão quando difundido pelo autor Philip Kotler em 1988.

Kotler (2000) define o composto de marketing ou mix de marketing, como quatro variáveis fundamentais controladas pela organização, devendo ser envolvidas e analisadas no momento de planejamento, e também na tomada de decisão de uma organização. O autor fala que a palavra mix é empregada devido à quantidade de elementos que podem ser considerados nas quatro variáveis sendo elas; produto, preço, praça e promoção, também conhecidas como os quatro P's do marketing.

O primeiro P de produto significa a variedade, desing, qualidade, tamanho, marca, garantias e outras características distintas que pode existir de um produto e/ou serviço (KOTLER, 2000).

O segundo P de preço, Kotler (2000) declara que a organização define o preço de seu produto ou serviço, baseado na estimativa do valor máximo que um cliente pagaria por ele, levando em consideração, as possibilidades de descontos, condições de pagamento e prazos.

O terceiro P de praça, o autor explica ser a forma de disponibilização do serviço ou produto, observando os pontos de vendas, estoques, canais de distribuição, entre outros aspectos (KOTLER, 2000).

Por fim, o quarto P de promoção, Kotler (2000) explica ser o meio pelo qual os clientes percebem o produto/serviço, e sem ao menos sair de sua residência, pois a oferta chega até eles em forma de propaganda, promoção em jornais, revistas, programas de tv, ligações de telemarketing, internet, entre outros meios.

O desenvolvimento dos pilares do marketing auxilia na identificação de

oportunidades de lançamentos de produtos/serviços até a adequação dos mesmos conforme especificidades dos clientes. Contribui na definição do preço, o qual busca gerar vantagem competitiva em relação às concorrentes, fornecedores e stakeholders, bem como gerar retorno positivo para a organização (GONÇALVES et. al., 2008).

Ainda, contribui na decisão de promoção em relação ao investimento de estratégia de apresentação e divulgação do produto, e também, auxilia na decisão dos canais, ou praças de distribuição que estejam posicionadas estrategicamente e próxima dos seus clientes, para atender as suas necessidades (GONÇALVES et. al., 2008).

A autora Kremer (2011) conta que para se posicionar no mercado além de compreender os quatro P's do marketing ainda é fundamental que a empresa defina o seu público alvo, entenda as necessidades e expectativas desses clientes, e também estude o comportamento do cliente.

Kotler e Keller (2012) definem comportamento como a área que investiga as atitudes, hábitos e influências dos indivíduos diante de: escolhas, compras e utilização de produtos, serviços, experiências, que os satisfaçam e atendam suas necessidades e expectativas. Os autores ainda declaram que satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento, resultante da comparação do indivíduo sobre a expectativa de algo (KOTLER; KELLER, 2012).

A expectativa, pode-se dizer que é o conceito mais adequado quando se fala em satisfação do cliente, pois a expectativa é algo não vivido, não presenciado, novo, ou seja, remete o indivíduo ao futuro, levando-o a vivência de seus anseios, excluindo a concepção de experiências negativas (DIAS; CRUZ, 2015).

A qualidade também é um ponto favorável quando se fala em atender as necessidades e expectativas dos clientes, os autores Reeves e Bednar (1994) acreditam que a definição de qualidade é complexa e só se descreve pelas diferentes circunstâncias em que se aplica, ou seja, a qualidade pode ser definida em valor, em conformidade de especificações, redução de perdas e expectativas e/ou atendimento.

Em resumo, os autores Jones e Taylor (2007) declaram que uma organização não deve medir o grau da expectativa e satisfação de um cliente apenas pelo seu retorno, mas sim a lealdade que fará com que eles retornem.

A palavra lealdade é sinônima de fidelidade esta, está atribuída à qualidade, confiança e referência. Clientes leais são menos propício a trocar de uma empresa e custam menos para a organização devido à experiência possuída, são eles quem promove o comércio, recomendando-a a terceiros.

Outro fator observado no marketing e bastante considerado pelos clientes é a marca, conhecida como brand equity. Para os autores Caldas e Godinho (2007) a marca tem o objetivo intrínseco de diferenciar o fabricante, assegurando de fraudes e imitações advindas das concorrentes, e por consequência classificar o nível de qualidade do produto ou serviço.

A marca facilita o processo de escolha do cliente, tal como quando os consumidores vão às compras e não procuram pela essência do produto, mas sim a marca, por exemplo: em vez de achocolatado – a marca Nescau, esponja de aço - marca Bombril, sabão em pó – marca Omo, água sanitária – marca Quiboa, ou seja, deixa-se de existir o produto principal e adquire-se a marca (CALDAS; GODINHO, 2007).

Contudo, Chiavenato (2010) declara que vender consiste em um processo complexo, pois deve-se localizar o cliente, abordá-lo, e estimula-lo a comprar algo. Desta forma é imprescindível conhecer o consumidor, saber onde está, do que ele precisa e quanto está disposto a pagar. Em relação a quanto o cliente está disposto a pagar, o autor fala que é necessário saber se o reconhecimento financeiro está adequado ao serviço que está sendo ofertado, e o cliente achar que seja conveniente o valor que está pagando, compreendendo que, quem determina o valor pago pelo serviço é o cliente (CHIAVENATTO, 2010).

Kotler (2000) também concorda com as afirmações do autor acima quando declara que as empresas definem seus preços observando o valor que os clientes pagariam, e não o custo do vendedor. Kotler (2000) ainda traz que muitas empresas utilizam do mix de marketing, para auxiliar no valor percebido pelo cliente.

Fernandes (2016) declara que marketing nas instituições de ensino não serve apenas para atração de seus clientes (alunos), mas também para fideliza-lôs, através de empenho sobre o posicionamento/comunicação, criada pela instituição juntos aos usuários desse serviço. O autor fala que a função do marketing nas instituições de ensino é entender, criar e gerenciar as necessidades percebidas e impostas não só pelos alunos, pais, mas também pela sociedade que apresenta rápida mudança devido à globalização, através da utilização da ferramenta 4 Ps do marketing adaptada ao serviço educacional.

MATERIAL E MÉTODOS

Os tipos de pesquisas utilizadas em relação ao objetivo deste trabalho se caracterizam como exploratória e descritiva. Para o autor Ruiz (2006) a pesquisa

exploratória se realiza através da investigação do assunto que até então, não possui uma delimitação ou definição correta. O autor ainda fala que é crucial ter a atenção sobre a variedade de aspectos encontrados e considera-los, para ao final obter um conhecimento satisfatório do assunto.

Já a pesquisa descritiva, que como o próprio nome diz, é o registro ou a retratação do tema estudado, o autor Gil (2012) ressalta que esse tipo de pesquisa vai além da identificação da existência de relações entre as variáveis (pesquisador e pesquisado), e que geralmente é utilizado para estudar e conhecer características de um grupo específico, por fim o autor fala que este tipo de pesquisa proporciona novas visões sobre uma realidade já estruturada.

Para a abordagem do trabalho foi empregado a abordagem qualitativa, os autores Cervo e Bervian (2007) acreditam que o método qualitativo traduz o senso de observação sobre características, peculiaridades de um determinado problema, sendo regido pela precisão, ideias claras e necessidade de provas.

Para procedimento técnico, utilizou-se do levantamento, o autor Gil (2008) define como a interrogação direta as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, feito através da solicitação a um grupo significativo de pessoas, para em seguida analisar e obter conclusões correspondentes.

Ainda utilizou-se da entrevista como técnica de coleta de dados, onde Marconi e Lakatos (2019) definem como um encontro entre duas ou mais pessoas, a fim de obter informações que se deseja conhecer, através da conversação. A entrevista é um ato informal, pois permite que o entrevistado se sinta mais à vontade para relatar sobre os processos realizados na instituição.

As questões elaboradas para a entrevista com diretor de uma das unidades da instituição de ensino, respondeu a um dos objetivos específicos da pesquisa que era: verificar se a instituição utiliza de alguma estratégia de marketing? . Este assunto será apresentado na próxima seção.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise SWOT

A análise SWOT desenvolvida na instituição buscou verificar as interações dos ambientes interno e externo da organização em relação aos pontos fortes e fracos, que

serão apresentados no Quadro 1:

Quadro 1: Análise Swot

| | | |
|-------------------------|--|---|
| Ambiente interno | Força <ul style="list-style-type: none">a) Posição da instituição, em ponto estratégico, de fácil acesso;b) Aprovada e reconhecida pelo órgão regulador, Ministério da Educação;c) Certificação de padronização e boas práticas (ISO 9001);d) Nível de qualificação elevada dos docentes;e) Capacidade de adaptabilidade dos docentes a novas formas de trabalho/ ensino;f) Capacidade de geração de novos cursos;g) Infraestrutura adequada com layout moderno;h) Metodologias ativas | Fraqueza <ul style="list-style-type: none">a) Ações de comunicações e informações escassas;b) Carência de um marketing mais agressivo;c) Carência de ações de interação com a comunidade;d) Ausência de independência da unidade em relação à matriz;e) Marca não reconhecida. |
| Ambiente externo | Oportunidade <ul style="list-style-type: none">a) Unidade situada na cidade, onde possui amplo crescimento econômico;b) Capacidade de desenvolvimento de novos cursos;c) Reformulação na metodologia de ensino. | Ameaça <ul style="list-style-type: none">a) Existência de concorrente tradicional regional;b) Expansão de cursos a distancia;c) Parcerias fechadas com outras IES. |

Fonte: Autores, 2020.

De acordo com o Quadro 1 o elemento Força, foi o que apresentou o maior número de indicadores, dentre eles destaca-se a boa localização da instituição; o nível de qualificação dos docentes; a capacidade de adaptação de novas formas de ensino; a utilização constante de metodologias ativas e infraestrutura adequada e moderna.

A interação do indicador do ambiente interno (Força) com o indicador de ambiente externo (Oportunidade) reforça a capacidade de atuação da instituição no ambiente em que está inserida. Nota-se que dentre as características do ambiente externo, a reformulação da metodologia de ensino é considerada como uma oportunidade de mercado, do qual a IES já faz uso, metodologias essas, utilizadas desde a criação da IES inclusive, e atualmente a mesma está implementando o modelo híbrido de educação, ou seja, é uma instituição que busca estar sempre à frente da concorrência no quesito diferenciação e crescimento.

Já com relação às variáveis do indicador fraqueza localizadas no ambiente interno, verifica-se que os pontos negativos estão em relação à carência de um marketing mais

agressivo, ou seja, a instituição poderia divulgar mais as ações e metodologias trabalhadas e ter um posicionamento mais forte da marca no mercado.

Implementação de um plano de marketing na IES

O objetivo traz a sugestão de implementação de um plano de marketing para a IES estudada. Com base na análise de ambiente desenvolvida, Quadro 1, notou-se a necessidade de ações ao indicador interno – Fraqueza, sendo estes: Carência de um marketing mais agressivo; Marca não reconhecida; Ações de comunicações e informações escassas; Carência de ações de interação com a comunidade e Ausência de independência da unidade em relação à matriz.

Percebe-se que os fatores estão relacionados com a comunicação dos serviços prestados pela IES, de modo, que a partir do momento em que são corrigidos, trazem maior visibilidade do portfólio de serviços da instituição. Desta forma, apresentam-se os passos do Plano de Marketing:

Resumo executivo e sumário

Nesta etapa inicial apresenta-se de maneira sucinta todo o plano desenvolvido para a instituição. Primeiramente a partir da análise de ambiente (SWOT) desenvolvida na IES, sugeriu-se a elaboração de um plano de ação (5W2H) sobre o indicador interno – Fraqueza, apresentando os passos para a correção do mesmo.

Na terceira etapa ocorre a definição de missão, visão e valores da instituição, essas, já estabelecidas e bem apresentadas foram dispostas no plano, assim, segue-se a quarta etapa onde realizou-se um levantamento de informações e valores com possíveis empresas envolvidas para a execução do plano de ação sugerido. Na quinta etapa, para a verificação de andamento das ações, ou controle, empregou-se a ferramenta de desempenho Balanced Scorecard e também fez-se o uso do checklist.

Análise da situação

Para esta etapa aproveitou-se da análise de ambiente já desenvolvida, utilizando do indicador interno - Fraqueza, para a construção de um Plano de Ação, que será apresentado no Quadro 2. (Os valores mencionados estão descritos no item Projeções Financeiras).

Quadro 2: Plano de ação 5W2H

| Fraquezas identificadas | What – O que? | Why – Por quê? | Where – Onde? | Who – Quem? | How – Como? | How Much – Quanto custa? * |
|---|---|--|--|---|--|---|
| 1 - Carência de um marketing mais agressivo/ Marca não reconhecida/Ações de comunicações e informações escassas | Investimento em divulgação frequente dos serviços da instituição, não somente quando irá comercializar. Apresentação de qualidade e de maneira eficiente. | Para tornar a marca mais pública à sociedade, de modo que venha ser a referência e a mais lembrada. | Redes sociais, Outdoor, Rádios e jornais locais. | Departamento de comunicação/ Diretores/ Departamento comercial/ Empresa de comunicação terceirizada | Além da existência do setor de comunicação na IES, utilizar serviços terceirizados, para visualizar e ilimitar os potenciais da instituição. | Redes sociais, R\$ 20,00/ dia. Outdoor, R\$ 1.250,00/ trimestre. Rádio local, R\$ 50,00/ 7 dias. Jornal impresso, de R\$ 328,00 a R\$ 622,00 durante a semana, e aos finais de semana R\$ 442,00 a R\$ 843,00. Já em relação aos serviços da empresa terceirizada variam entre R\$ 1.045,00 a R\$ 4.180,00 mensalmente. |
| 2 - Carência de ações de interação com a comunidade | Desenvolvimento de eventos, feiras e palestras, em finais de semanas em referência aos dias comemorativos. Exemplo: Dia do colono e motorista (25/07), Dia da secretária (30/09). | Para promover o envolvimento da sociedade na instituição, através de melhores práticas e dicas. | Unidades da IES, Redes sociais, Sindicatos, Associações, Praças, Feiras, Parques, Galerias e Shopping. Parceria com empresas de serviços essenciais, exemplo: mercado. | Departamento de comunicação/ Coordenadores dos cursos/ Alunos | Envio de convites às empresas, sindicatos, associações e afins para participação. Convocação de alunos promovedores. Além de divulgação nas mídias existentes. | Nesta ação, os custos envolvidos serão baixos, devido o envolvimento dos alunos e coordenadores dos cursos. Para a divulgação desta ação poderá ser utilizar, dos próprios alunos e professores, redes sociais, rádios, jornais e outdoors já mencionados anteriormente. |
| 3 - Ausência de independência da unidade em relação à matriz | Desenvolvimento de um plano interno, com as responsabilidades e autoridades para cada setor nas unidades. | Para a autonomia de cada unidade. E para não haver concentração de solicitações e dependência exclusiva de deferimento ou indeferimento da matriz. | Matriz | Reitoria, Pró-Reitorias e Diretores. | Levantamento de fatores que possam ser estabelecidos no plano, sugestões, reuniões e debates. | Não implicará em custos/despesas |

Fonte: Autores, 2020.

Conforme Quadro 2 os pontos fracos 1 e 2 são fatores que interagem com a apresentação da instituição perante a sociedade, e que, embora a instituição já desenvolva algumas ações, ainda se torna necessário interagir de forma mais efetiva, competitiva e assertiva para deixar seu portfólio de serviços difundido a toda população.

Quanto ao item *WHEN* – Quando? poderá ser aplicado em qualquer momento que a instituição achar necessário. E o item *HOW MUCH* – Quanto custa? , poderá ter variações de preços, conforme datas, tamanhos, materiais e empresas que desenvolverão o serviço. Já o ponto fraco 3, no qual consta a realização da ação do indicador de dependência das unidades em relação à matriz, não haverá implicação de custos ou despesas, por se tratar apenas de um alinhamento interno.

Definição de missão, visão e valores da IES

Para esta etapa utiliza-se ou define-se a missão, visão e valores que a empresa possui diferentemente das outras empresas, sejam elas concorrentes, ou não.

Essas características são dadas com base na crença e no propósito que a organização pretende oferecer e entregar ao seu cliente. No caso da instituição, a mesma já possui sua missão, visão e valores definidos, sendo apresentados a seguir:

Missão

A IES acredita na difusão do conhecimento, respaldado nessa crença, entende que sua missão é a de oportunizar por meio do ensino de excelência o aperfeiçoamento teórico e prático para a formação humana e o desenvolvimento da sociedade.

Visão

Consolidar-se como uma Instituição referenciada pela excelência no ensino, contribuindo para o processo de desenvolvimento e crescimento da região com responsabilidade social.

Valores

- Realização pessoal e profissional dos discentes;
- Valorização do trabalho docente e administrativo;
- Respeito à pessoa como indivíduo e cidadão;
- Melhoria contínua da qualidade do ensino;
- Qualificação institucional – qualificação permanente de seu quadro de pessoal, da sua estrutura, de seus processos organizacionais e de seus programas e ações;

- Valorização da cidadania proporcionando melhor qualidade de vida para a população da região;
- Ética e Responsabilidade Social.

Projeções financeiras

Nesta etapa, faz-se a referência aos custos e despesas advindas da prática do Plano de Ação desenvolvido. Os valores para os meios de comunicação: redes sociais, rádios e jornais locais, foram obtidos através de uma pesquisa na internet.

Aos meios de comunicação redes sociais, utiliza-se do Instagram e Facebook. O Instagram solicita o valor de R\$ 10,00 ao dia para impulsionar, ou seja, apresentar a publicidade do serviço, já o Facebook não estipula valores, este apenas informa o mínimo sendo de R\$ 5,00 até R\$ 10.000,00 para impulsionamento.

Ao outdoor, os preços repassados variam de acordo com o material e o prazo de utilização, sendo o mínimo é de 15 dias e o preço de R\$ 550,00, para a utilização mensal o valor é de R\$ 1.050,00, e trimestral o valor é de R\$ 1.000,00. Lembrando que para a produção do material em papel, acrescenta-se o valor de R\$ 250,00, já ao material de lona, com corda e ilhoses acrescenta-se o preço de R\$ 1.100,00.

Na rádio local, para o período de 7 dias, o custo será de R\$ 50,00, sendo este, anúncio completo, envolvendo a rádio propriamente dita, o jornal impresso da rádio, e a divulgação da publicidade no jornal on-line da rádio. Ao jornal impresso, os custos podem variar devido ao tamanho de página desejada, podendo ser de R\$ 328,00 a R\$ 622,00 durante a semana, aos finais de semana o valor fica entre R\$ 442,00 a R\$ 843,00.

Já em relação aos serviços de comunicação terceirizados foram pesquisadas duas empresas, uma das empresas não mencionou valor, devido trabalhar de maneira customizada, sendo necessária a realização de reuniões para entendimento de necessidades e expectativas. Já a outra empresa consultada comentou que os serviços variam entre R\$ 1.045,00 a R\$ 4.180,00 mensalmente, fornecendo a publicidade em redes sociais, vídeos e comunicação interna.

Controle

Nesta etapa se fará o uso da ferramenta Balanced Scorecard para controle das ações definidas no plano de ação 5W2H, citado anteriormente. Desenvolvida em 1992 pelos pesquisadores Kaplan e Norton, o BSC traduz os objetivos da empresa em um

conjunto de medidas de desempenho. Para tanto, definiu-se algumas questões importantes para cada perspectiva do BSC que a Instituição poderá se utilizar para melhorar seu desempenho:

-Financeiro. Quanto de recursos financeiros a Instituição precisará para atender as ações propostas? Quais os investimentos em pessoas e infraestrutura serão necessários ter?

-Processos internos. Quais são os processos internos necessários para atingir as ações? O que será necessário para cada processo? O que as pessoas internas precisam aprender para atingir as ações? O que melhorar dos processos internos para atingir as ações?

-Clientes. Quem são nossos clientes? Qual é a imagem que os clientes vão ter sob essas ações? Os clientes irão valorizar essas ações?

-Aprendizado e crescimento. O que as pessoas internas irão aprender com essas ações? Como incentivar a iniciativa de desenvolvimento de planos de ação na instituição?

Ou seja, o controle de andamento das ações poderá ser verificado por essas quatro perspectivas, que serão afetadas diretamente ou indiretamente, trazendo um resultado positivo ou negativo à implementação do plano.

Quadro 3: Exemplo de checklist

| Características analisadas | Ação 1 Investimento em divulgação | Ação 2 Desenvolvimento de eventos, feiras e palestras | Ação 3 Desenvolvimento de plano interno das unidades |
|--|--------------------------------------|--|---|
| Está ocorrendo dentro do prazo estimado? | SIM/NÃO | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| Houve necessidade de interrupção? | SIM/NÃO | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| Houve necessidade de alterações? | SIM/NÃO | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| É possível ver resultados? | SIM/NÃO | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| Se a resposta anterior for sim, descreva qual? | SIM/NÃO | SIM/NÃO | SIM/NÃO |

Fonte: Autores, 2020.

Ainda, é possível utilizar um checklist, ou lista de verificação para controle das ações. Os autores Araujo e Garcia (2014) declaram que esta ferramenta, apesar de ser antiga e tradicional, ainda é bastante utilizada pelas organizações. Seu processo é simples, e busca avaliar o desempenho com base nos indicadores individuais, analisando somente as características essenciais e indicadas.

O autor Chiavenato (1999) aponta que na prática, é a descrição dos resultados obtidos em escalas gráficas, apresentando comportamentos, adjetivos e resultado das ações executadas em planilhas, Quadro 3.

Como já comentado, as ações são voltadas a área de comunicação da instituição, sendo este departamento importante no desenvolvimento e apresentação da IES e dos serviços disponíveis. O plano de marketing desenvolvido será apresentado à instituição de estudo, e esta, se achar cabível de aplicação, poderá realizar as alterações necessárias quantos aos indicadores e etapas do plano de marketing para o alcance de soluções.

Verificar se a Instituição de Ensino Superior estudada utiliza algum planejamento de marketing na oferta de seus serviços.

Conforme a entrevista concebida com o Diretor, a instituição faz uso dos 4 P's do marketing, adaptado ao ambiente da organização. Em referência ao primeiro P de produto, neste caso se aplica a serviços, a IES possui um plano previamente definido para cada curso, possuindo estimativas de valores, cargas horárias, metodologias e ementas de disciplinas estabelecidas, e que, ao perceber a demanda do mercado, e analisar a viabilidade econômica, faz-se uma revisão e atualização para a disponibilização de abertura e comercialização do curso.

A viabilidade de implementação de novos cursos é analisada através de um programa, nele utiliza-se os valores da receita bruta que envolve a inscrição e as mensalidades pagas pelo aluno, subtraindo elementos como: issqn (imposto sobre serviço de qualquer natureza), pis, cofins, taxas administrativas, coordenação do curso, propaganda, porcentagem de inadimplência, imposto de renda pessoa jurídica, contribuição social, professores convidados (+ estadia e deslocamento) e outros (lanche, impressões).

Contudo, o resultado da margem de lucratividade deve ser de no mínimo 16% para a abertura do novo curso, ainda assim, deverá ser analisada e aprovada pelo conselho superior da instituição, formado por reitoria, pró-reitorias e os diretores das unidades. A comercialização do novo curso parte da área comercial que utiliza dos contatos e convênios com empresas parceiras para a divulgação e oferta por um período de venda

de até 30 dias, ou até atingir a quantidade de alunos por turma.

Nota-se que os valores de inscrição e mensalidades pagas pelo aluno utilizado no programa, são o segundo P do marketing, ou preço. Este, já estimado para cada curso no plano base também leva em consideração o valor praticado no mercado para sua definição e execução.

O terceiro P de praça na instituição entende-se como o meio onde os alunos irão obter o serviço, ou o conhecimento, visto a estrutura bem localizada, de fácil acesso e em um ponto estratégico, sendo próximo a uma das saídas da cidade, facilitando o tráfego dos alunos e professores que viajam de outras cidades até a instituição.

Ao quarto P de propaganda, a instituição possui o site, onde realiza a divulgação do seu portfólio de serviços, sendo este monitorado pelo setor de comunicação da instituição, assim como, também as redes sociais. O setor de comunicação ainda desenvolve materiais impressos para a distribuição e divulgação dos cursos conforme as informações repassadas. Por fim, a instituição pode-se ainda utilizar dos meios como rádio, jornais e outdoors para fomentar o seu serviço.

CONCLUSÃO

Conforme o objetivo geral através da análise do ambiente desenvolvida, foi possível perceber a necessidade de correção aos fatores encontrados no indicador interno – Fraqueza, os mesmos estão relacionados à parte de comunicação da Instituição perante a apresentação da marca e seu serviço à sociedade, e que poderão ser reparados através do Plano de marketing desenvolvido.

Já conforme o segundo objetivo específico, onde buscava verificar se a Instituição utiliza algum planejamento de marketing na oferta de seus serviços, evidenciou-se, que a IES faz uso do composto de marketing, interagindo as quatro variáveis, produto, preço, praça e promoção. Além disso, notou-se o empenho dos docentes para com os alunos, gerando o relacionamento desejado e duradouro, conhecido como marketing de relacionamento.

Por fim, diante de todo contexto apresentado percebe-se a necessidade de compreensão sobre os aspectos que influenciam na execução de estratégias, como os fatores apresentados no ambiente interno e externo. Demonstra-se também importância e necessidade do uso das estratégias de marketing adequadas para atingir o alcance dos objetivos da Instituição e torná-la mais efetiva e competitiva no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

AMA - **Assosiation Marketing American**, [s. l.], Disponível em:
<https://www.ama.org/> Acesso em: 08 set. 2020.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

CALDAS, A.; GODINHO, L. A. C. **Apercepção quanto ao valor da marca**. Belo Horizonte: 2007.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Araújo. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. 3. ed. São Paulo: Cobra, 2007.

FEIJÓ, Rodrigo Medeiros; ZUQUETTO, Rovian Dill. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação redemac. **RAM. Revista de Administração Mackenzi**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 21-41, jun. 2014. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ram/a/35L6FYxf3NgzdJr6m3KhBVz/abstract/?lang=pt> Acesso em: 20 nov. 2020

FERNANDES, F.F.R. **Marketing Educacional** . São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

GAMBLE, J.; THOMPSON JR. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROSELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5w2h**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

Disponível em:

https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/12822/2/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf Acesso em: 22 nov. 2020

JONES, T.; TAYLOR, S. F. The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? **Journal of services marketing**, [s. l.], 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/241698778_The_conceptual_domain_of_service_loyalty_How_many_dimensions Acesso em: 22 set. 2020.

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

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KREMER, J. **Marketing de vendas**. 2. ed. Indaial, SC: Uniasselvi, 2011.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUIZ, C.R. Desenvolvimento de um plano de ação para o ensino superior a partir de ferramentas de gestão estratégica e modelos de negócios para equipes. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 285-293, jan./abr., 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i1.12909> 285. Acesso em: 10 nov. 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 5W2H –Plano de ação para empreendedores. **Movimento empreenda**, [s. l.], Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf> Acesso em: 27 nov. 2010

WINTERFELD, E.P. **A análise swot e bsc como ferramentas de melhorias no processo de orçamentação em uma instituição de ensino superior**. Ijuí, RS: Unijuí, 2019.