

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FARLEI FRONZA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A AVANTIS
EDUCAÇÃO SUPERIOR – UMA ABORDAGEM SOCIAL**

FLORIANÓPOLIS

2005

FARLEI FRONZA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A AVANTIS
EDUCAÇÃO SUPERIOR – UMA ABORDAGEM SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Guilherme Silveira Correia

**FLORIANÓPOLIS
2005**

FARLEI FRONZA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A AVANTIS
EDUCAÇÃO SUPERIOR – UMA ABORDAGEM SOCIAL**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de junho de 2005.

**Prof. Mário de Souza Almeida
(Coordenador de Estágios)**

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

**Prof. Guilherme Silveira Correia
(Orientador)**

**Profª. Edinice Mei Silva
(Membro)**

**Prof. Jorge Alberto Velloso Saldanha
(Membro)**

A quem, por algum motivo, chegar a lê-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. Ao meu Deus, explicado nas frases da música Esotérico de Gilberto Gil "... se eu sou algo incompreensível, meu deus é mais...".

Aos meus pais, Francisco e Fatima, por terem me posto no mundo e não me privarem dele. Por terem me possibilitado o mundo e me permitirem desfrutar de tudo o que pra mim é sagrado. E, principalmente, por me fazerem ter certeza que toda vez que eu estiver de saco cheio de todo mundo, eles estarão lá, me aguardando e, como sempre, sendo o meu mundo.

À minha irmã Fabiola e ao meu irmão Fernando. Ela, o eu feminino. Ele, o eu impensável. Eles, muito de "eu". Por vivermos mundos tão diferentes e, ao mesmo tempo, o mesmo. Por respeitarmos, apoiarmos e, pelo menos de minha parte, admirarmos cada um de nós nos nossos mundos.

Aos amigos de toda sorte. Amigos amigos, amigos parentes, amigos irmãos, amigas mais que amigas (mas não irmãs). Enfim, a todos os amigos dos lugares onde cheguei... e aqui em Floripa, principalmente, amigos de vários momentos. Amigos de chute o balde! Sinuca na Lagoa? Greve! RU? PeÓ? Futiba! Bali Hai, Mini Kalzone, Pida (olha o nível). Formatura? Laguuuuuna!!! Churrasco? BIFE! Pois é, e a vida continua, e a nós, TXAI.

Ao professor/colega/orientador/amigo Guilherme pelas conversas, dicas ("O líquido tátil" foi a melhor), orientação e, principalmente, por ter participado dos momentos de loucura, precedentes à escolha deste tema, nos quais estudamos a possibilidade de, em vez de Avantis, trabalharmos Chico, Caetano, Milton, Arnaldo. Ou seja, não foi dessa vez.

Aos professores. Pelas aulas, as boas e as nem tanto, e olha que foram tantas. Pelas greves. Pelas faltas. Pela presença. Pelas conversas, brigas, discussões, admiração. Se, como será dito mais a frente, a escola é um edifício com quatro paredes e o amanhã dentro dele, saio destas paredes, e acho que já é amanhã. E, como não podia deixar de ser, um agradecimento especial ao pessoal de apoio administrativo, lembrado nas greves, mas que sempre trabalha mesmo que muitas vezes nos passe despercebido.

À Avantis. Ao Francisco, Andréia, Fabiola, Lizete, Carminha, Elis, Cris, Iraci. Um agradecimento especial à Fabiola, por toda ajuda em todas horas, pela estadia, carona, por acordar cedo quando eu tinha que ir visitar a Avantis, à Andréia, Carminha e Elis por estarem sempre prontas a ajudar e à Lizete, pelas conversas nas horas "vagas".

Então, é isso. Mas antes, claro, não posso deixar de agradecer àqueles que esqueci de agradecer aqui. Principalmente por desculparem o esquecimento.

Valeu pessoas, aquele abraço!

*Por tanto amor, por tanta emoção
A vida me fez assim
Doce ou atroz, manso ou feroz
Eu caçador de mim
Preso a canções, entregue a paixões
Que nunca tiveram fim
Vou me encontrar longe do meu lugar
Eu, caçador de mim
Nada a temer senão o correr da luta
Nada a fazer senão esquecer o medo
Abrir o peito à força numa procura
Fugir às armadilhas da mata escura
Longe se vai sonhando demais
Mas onde se chega assim
Vou descobrir o que me faz sentir
Eu caçador de mim*

Sérgio Magrão e Sá

RESUMO

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

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo elaborar o planejamento estratégico de marketing para a Avantis Educação Superior, situada em Balneário Camboriú, Santa Catarina. Os procedimentos metodológicos adotados foram o estudo de caso, através de uma análise qualitativa e descritiva. As técnicas de coleta de dados foram pesquisas em documentos da Instituição e fontes secundárias, entrevista e observação e a técnica de análise de dados foi a análise de discurso. Ainda, foram utilizadas categorias de análise compreendendo um diagnóstico organizacional com análise do ambiente interno e externo e levantamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e o prognóstico. Na fundamentação teórica foram trabalhados, principalmente, os conceitos de planejamento estratégico, marketing e planejamento estratégico de marketing e o conseqüente plano de marketing. A realização da parte prática se deu através das categorias de análise definidas e culminou na elaboração do prognóstico com base no diagnóstico organizacional realizado. O prognóstico é composto da definição do negócio, missão, visão, mercado-alvo, objetivos do plano de marketing para a Avantis Educação Superior, estratégias de marketing, plano de ação, implantação, comunicação e manutenção do plano e controle e avaliação do plano.

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

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura física atual da Avantis Educação Superior.....	32
Tabela 2: Estrutura física da futura sede da Avantis Educação Superior.....	33
Tabela 3: Receita bruta da Avantis Educação Superior em 2003 e 2004.....	34
Tabela 4: Plano de expansão de oferta de cursos da Avantis para os anos de 2005, 2006 e 2007.....	39
Tabela 5: Distância de Balneário Camboriú dos demais municípios da microrregião da Foz do Rio Itajaí.....	40
Tabela 6: População dos municípios componentes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí.....	43
Tabela 7: População por faixa etária dos municípios componentes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí.....	44
Tabela 8: Produto Interno Bruto a preço de mercado corrente/per capita dos municípios integrantes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí e Santa Catarina.....	45
Tabela 9: Rendimento médio das pessoas residentes nos municípios componentes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí (em R\$).....	46
Tabela 10: Projeção de matrículas no Ensino Superior no Brasil.....	48
Tabela 11: Evolução do Número de Matrículas - Brasil - 1992-2003.....	48
Tabela 12: Matrículas na Educação Superior – ano de 2002.....	48
Tabela 13: Número de alunos da Avantis por faixa etária no primeiro semestre de 2005.....	49
Tabela 14: Procedência dos alunos da Avantis no primeiro semestre de 2005.....	50
Tabela 15: Tabela comparativa da receita bruta da Avantis Educação Superior antes e após a implementação do Plano de Marketing.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O planejamento nos três níveis da empresa.....	18
Quadro 2: Categorias de análise.....	28
Quadro 3: Objetivo 1 e Estratégia 1.....	56
Quadro 4: Objetivo 1 e Estratégia 2.....	56
Quadro 5: Objetivo 1 e Estratégia 3.....	57
Quadro 6: Objetivo 2 e Estratégia 1.....	57
Quadro 7: Objetivo 2 e Estratégia 2.....	58
Quadro 8: Objetivo 2 e Estratégia 3.....	58
Quadro 9: Cronograma de implementação das ações de marketing da Avantis para os semestres 05.2 e 06.1.....	61
Quadro 10: Modelo de ficha para acompanhamento das estratégias e ações realizadas.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Receita bruta da Avantis Educação Superior em 2003 e 2004. 35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 Justificativa e viabilidade	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Planejamento.....	16
2.1.1 Tipos de planejamento.....	17
2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....	18
2.2 Marketing.....	19
2.2.1 Mix de Marketing.....	20
2.2.1.1 Produto.....	20
2.2.1.2 Preço.....	21
2.2.1.3 Praça.....	22
2.2.1.4 Promoção.....	22
2.3 Planejamento Estratégico de Marketing	24
2.3.1 O Plano de Marketing.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 Delineamento da pesquisa	26
3.2 Técnicas de coleta de dados	27
3.3 Categorias de análise	28
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	29
4.1 Sumário Executivo.....	29
4.2 Análise do ambiente interno	30
4.2.1 Histórico da Organização.....	30
4.2.2 Estrutura Organizacional.....	31
4.2.3 Instalações	32
4.2.4 Recursos Financeiros.....	33
4.2.4.1 Análise de Vendas.....	34

4.2.5 Recursos Humanos.....	35
4.2.6 Análise do Mix de Marketing.....	37
4.2.6.1 Produto.....	37
4.2.6.2 Praça.....	40
4.2.6.3 Preço.....	40
4.2.6.4 Promoção.....	41
4.2.7 Pontos Fortes.....	42
4.2.8 Pontos Fracos.....	42
4.3 Análise do ambiente externo.....	43
4.3.1 Fator demográfico.....	43
4.3.2 Fator econômico.....	44
4.3.3 Fator tecnológico.....	46
4.3.4 Fator sócio-cultural.....	47
4.3.5 Clientes.....	49
4.3.6 Fornecedores.....	50
4.3.7 Concorrentes.....	51
4.3.8 Oportunidades.....	51
4.3.9 Ameaças.....	52
5 PROGNÓSTICO.....	53
5.1 Negócio.....	53
5.2 Missão.....	54
5.3 Visão.....	54
5.4 Mercado-alvo.....	54
5.5 Objetivos do plano de marketing para a Avantis Educação Superior.....	55
5.6 Estratégias de marketing.....	55
5.7 Plano de ação.....	55
5.8 Implantação, comunicação e manutenção do plano.....	59
5.9 Controle e avaliação do plano.....	59
5.10 Projeção de Vendas.....	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira tem, nestes últimos anos, dado um grande passo. Um grande número de faculdades, centros de ensino, universidades, enfim, instituições de ensino superior (IES), estão invadindo nosso cotidiano. E este é, talvez, o grande mérito destas IES, uma vez que vieram fazer parte do cotidiano da população brasileira. Claro que ainda estamos longe de um ideal, tanto quantitativa quanto qualitativamente, mas há de se considerar que esta é uma forma de se começar.

Em frase atribuída ao dramaturgo irlandês George Bernard Shaw (1925), que diz que “a escola é um edifício com quatro paredes e o amanhã dentro dele”, pode-se reafirmar a perspectiva positiva que este movimento pode trazer para o Brasil.

Algumas pessoas criticam, chamam esta “popularização” do ensino superior de mercantilização, outras, porém, apóiam e trabalham para que este processo continue e que o amanhã se faça de uma forma diferente para muitas pessoas que até há pouco tempo não podiam sequer sonhar em freqüentar um banco de uma faculdade e agora vêem esta possibilidade muito próxima.

A explosão da oferta de vagas no ensino superior brasileiro nos últimos anos é bastante representativa. De acordo com dados do MEC, em 1998, o número de matrículas no ensino superior brasileiro era de 2.125.958 por ano, e em 2003 esse número havia se elevado para 3.887.022, ou seja, um aumento de mais de 80 % no número de matrículas. Segundo projeções do MEC, em 2008 esse número deve girar em torno de 7.232.000 matrículas/ano, mais de 85% de aumento em relação a 2003.

Isto se deve, principalmente, a estas IES, em sua maioria privadas, que vêm aproveitando uma oportunidade e desenvolvendo seus negócios. Claro que existem instituições que estão apenas aproveitando o modismo do ensino superior, mas estas instituições estão fadadas ao fracasso, ao insucesso, e muito provavelmente logo não estarão mais a fazer parte do “mercado” do ensino superior brasileiro.

Assim, o presente trabalho procura desenvolver um plano de marketing para uma destas IES, a Avantis Educação Superior, que está no seu terceiro ano de atividades e se localiza no município de Balneário Camboriú.

Desta forma, o problema de pesquisa ficou definido como:

Quais as melhores práticas de marketing para a Avantis – Educação Superior consolidar sua marca e imagem?

1.1 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos do trabalho que se dividem em geral e específicos. O objetivo geral define o propósito do trabalho, a que resultados se pretende chegar com sua realização. Já os específicos, tratam de demonstrar o modo como se pretende atingir o objetivo geral. Cabe ainda salientar que os objetivos geral e específicos são interdependentes, ou seja, dependem um do outro para fazerem sentido na execução do trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano Estratégico de Marketing para a Avantis Educação Superior – Balneário Camboriú.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar o diagnóstico interno da organização;
- Efetuar a análise externa;
- Traçar o Plano Estratégico de Marketing com base no diagnóstico interno e na análise externa.

1.2 Justificativa e viabilidade

A execução do presente trabalho se justifica, primeiramente, pelo interesse do pesquisador na realização do mesmo, uma vez que este vem acompanhando todo o processo de idealização, planejamento e implementação da organização em estudo.

Devido à proximidade com a organização, o pesquisador detectou a falta de um planejamento de Marketing unido, assim, uma necessidade da organização com o cumprimento de uma necessidade do aluno-pesquisador, proporcionando a

ambos uma possibilidade real de resultados práticos e aplicáveis quando da realização desta pesquisa.

Quanto à viabilidade, ele será possível uma vez que a organização está disposta a contribuir com o fornecimento de informações disponibilizando os funcionários para conversas, entrevistas, além de terem demonstrado interesse em receber o feedback do trabalho, e o pesquisador tem à disposição os recursos orçados para a realização do mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica para este trabalho será dividida em três tópicos a saber: planejamento, com ênfase no caráter estratégico do mesmo, marketing e planejamento estratégico de marketing, focando o plano de marketing que é objetivo final deste trabalho.

No primeiro tópico, planejamento, serão abordados alguns conceitos, definições, bem como demonstrada a importância e necessidade do mesmo para as organizações, principalmente do planejamento estratégico. No item marketing será trabalhado o conceito de marketing e o mix de marketing. Já no item planejamento estratégico de marketing, a ênfase será na relação entre os dois conceitos trabalhados anteriormente e que resultam neste terceiro, bem como as formas de elaboração do plano de marketing.

2.1 Planejamento

Dentre as atividades de um administrador, o planejamento é uma das, se não a mais importante das atividades a serem realizadas. Stoner (1999, p.136) define o planejamento como “a função inicial da administração”. De acordo com Gracioso (1997, p.147) “os planejadores de hoje não terão de prever melhor, mas reagir mais depressa, buscando indícios de mudanças antes que os fatos se definam”.

Esta busca por indícios de mudanças por si só não é a solução para o planejamento, mas sim, além disso, a organização precisa estar preparada para aproveitar as oportunidades quando estas aparecerem, disponibilizando os recursos necessários e utilizando-os da maneira mais eficaz possível. Nesse sentido, Dunnigan (2000) afirma que:

Sem um planejamento adequado, é impossível para o gerente prever quanto tempo levará a execução de um determinado projeto, quais serão os recursos necessários ou o tamanho do investimento. O planejamento inadequado leva a projetos antiquados e acima do orçamento, além de levar ao fracasso. (DUNNIGAN, 2000, p.216)

Portanto, a importância do planejamento para as organizações é demonstrado na citação acima. Ele não é um fator que resultará somente em mais

ou menos lucro, mas sim, que definirá o sucesso ou não, a existência ou extinção da empresa num período futuro. Mas como para uma organização se manter viva ela necessita do lucro, seja ele financeiro ou de outra ordem, as organizações devem estar atentas às suas ações, se elas estão ou não atingindo os objetivos propostos.

Assim, um planejamento necessita, antes de mais nada, de um objetivo, de uma razão para a qual se dedicar, e este deve, ainda, servir como guia para as ações a serem tomadas e que não foram previamente elaboradas. Neste sentido, segundo Ansoff (1983, p.130), “o objetivo estratégico de uma empresa é produzir um retorno satisfatório sobre os recursos investidos na mesma, e se o retorno não for satisfatório, ou a deficiência deve ser corrigida ou os recursos devem ser alocados para outras finalidades”.

De acordo com Chiavenato (1994) o planejamento consiste em determinar antecipadamente o que fazer e quais os objetivos devem ser alcançados e, também, dar condições reais para que se administre a organização a partir de determinadas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. Ou seja, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes de a ação ser necessária.

Ainda neste sentido, Stoner (1999, p.05) afirma que “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites”.

Para Kennedy (2000, p.38), segundo Ansoff (1965), é através do planejamento que uma empresa pode “(1) identificar o negócio que deveria estar, (2) usar critérios específicos para buscar oportunidades estratégicas e (3) ter regras estabelecidas relativas às decisões para reduzir o processo de seleção às melhores opções”.

Concluindo, o planejamento deve se preocupar em prever “tudo” o que pode acontecer com a organização e com base nisto pensar suas ações visando tirar o melhor proveito destas situações futuras. Assim, de acordo com Dunnigan (2000, p.216) “se o planejamento não for realizado detalhadamente, os planos serão apenas uma vaga idéia do que o gerente gostaria de conseguir”.

2.1.1 Tipos de planejamento

O planejamento divide-se em três tipos: estratégico, tático e operacional, podendo ainda, dependendo do autor, assumir uma nomenclatura diferente:

corporate, de unidade de negócio e funcional. Para efeito deste trabalho será adotada a nomenclatura utilizada por Chiavenato (1994).

Quadro 1: O planejamento nos três níveis da empresa.

Níveis	Tipos de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional (<i>Corporate</i>)	Planejamento estratégico	Genérico e sintético	Direcionado para Longo Prazo	Macroambientado Aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário (de Unidade de Negócio)	Planejamento Tático	Menos genérico e mais sintético	Direcionado para Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional (Funcional)	Planejamento Operacional	Detalhado e analítico	Direcionado para Curto Prazo	Microambientado Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994) e Stoner (1999).

Como visto no quadro 1, uma organização possui três tipos de planejamento: o operacional, onde o horizonte de tempo é curto e trabalha o nível operacional da organização, sendo mais focado no ambiente interno da organização; o tático, que trabalha o nível médio da organização em horizonte de tempo intermediário, buscando ligar o planejamento estratégico ao operacional; e o estratégico, que trabalha o nível institucional num horizonte de tempo longo, estando relacionado às questões ambientais como um todo. Para efeito deste estudo, será dada maior ênfase ao planejamento estratégico.

2.1.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o que merece maior atenção entre os três tipos de planejamento apresentados, pois ele envolve toda a empresa, tanto interna quanto externamente, e dele é que resultarão o planejamento tático e o operacional. Ou seja, os planejamentos tático e operacional demonstram como o planejamento estratégico será posto em prática no dia-a-dia.

Anthony apud Chiavenato (1994) defende que "o planejamento estratégico é o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingí-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos".

Cobra (1991, p.16) acrescenta que planejar estrategicamente "é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam".

Já Mintzberg (2000, p.17) afirma que "estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo". Conseqüentemente, a estratégia não é algo que se define e que se seguirá aconteça o que acontecer, até porque ela está em constante "diálogo" com o meio onde está situada e depende das respostas deste para dar continuidade às suas estratégias ou mudá-las, caso necessário.

Segundo Whittington (2002), as estratégias podem ser deliberadas ou emergentes. As primeiras são definidas quando da elaboração do plano estratégico propriamente dito, já a segunda, surge com o passar do tempo. Vale ressaltar que assim como algumas das estratégias deliberadas não serão aplicadas, outras surgirão devido a alguma mudança no ambiente ou até mesmo devido a algum erro na elaboração da estratégia deliberada. Portanto, algumas estratégias emergem com o decorrer do tempo e da execução do planejamento estratégico e são de fundamental importância para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Ainda nesse sentido, Barwise (1999, p.555) adiciona que "a estratégia realizada é uma combinação variável das estratégias deliberadas e emergentes". Portanto, o planejamento estratégico é uma proposta de ação à priori que, por sua vez, no decorrer dos eventos sofre algumas alterações. Porém, é importante sempre estar atento ao fato de que estas alterações não são simples abstrações em determinados momentos, mas sim, decisões que levam em conta os objetivos traçados pela organização.

2.2 Marketing

De acordo com Westwood (1996, p.06) "o marketing bem-sucedido envolve ter o produto certo à disposição no lugar certo na hora certa e certificar-se de que o

cliente tenha conhecimento do produto". Já Kotler (1999, p.54) defende que marketing "é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas".

Assim, fica fácil de concluir que marketing, ao contrário do que muitos imaginam, não é a publicidade, a propaganda que a organização faz, mas sim, todo um conjunto de análises, de ações, que incluem a propaganda e a publicidade e que vão definir as práticas que melhor servem para a organização atingir suas metas de vendas, de parcela de mercado.

Nickels (1999, p.04) define marketing como "o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse". Portanto, o marketing busca uma relação duradoura, não apenas uma negociação. E ainda, envolve todos os "grupos de interesse", que vão desde os clientes propriamente ditos, aos clientes internos, fornecedores, acionistas e a comunidade em geral (NICKELS, 1999; KOTLER, 2000).

2.2.1 Mix de Marketing

Para que sejam atingidos os objetivos de marketing, o mix de marketing possui papel fundamental. Para Nickels (1999), o mix de marketing

... é uma combinação de produto, preço, distribuição [praça] e comunicação de marketing [promoção] que satisfaz às necessidades do cliente de forma mais eficaz. [...] Estes elementos estão sob controle do gerente de marketing, que os altera para criar a combinação (mix) correta de elementos para as necessidades do mercado. (NICKELS, 1999, p. 11)

Corroborando o que afirma Nickels, para Kotler (2000, p.123) "as empresas devem determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas de mix de marketing e devem formular o mix que mais favoreça os lucros". O mix de marketing é composto pelos quatro Ps de marketing, que são: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 1999; 2000; NICKELS, 1999) que serão apresentados a seguir.

2.2.1.1 Produto

O produto, segundo Nickels (1999),

...é a ferramenta básica do marketing. A estratégia de produto guia o desenvolvimento de novos produtos, o aperfeiçoamento dos existentes e a determinação de ações a serem empreendidas para tornar os produtos diferentes dos da concorrência. Ao desenvolver um produto, a chave é compreender seu valor do ponto de vista do cliente. (NICKELS, 1999, p.30)

Portanto, o produto, que pode também ser um serviço, deve buscar um diferencial para o cliente, algo que o torne mais atrativo e que o faça ser escolhido entre as opções do mercado, ou ainda, que faça o cliente pagar um preço mais alto que o produto oferecido pelo concorrente.

Entretanto, deve-se tomar cuidado com a concorrência pois uma vantagem que um produto apresente, se estiver dando resultados positivos, será rapidamente copiada, sendo necessário que a empresa reconheça que não pode confiar em sua atual vantagem e deve buscar a próxima vantagem (KOTLER, 2000).

2.2.1.2 Preço

Ao contrário dos outros três Ps, o preço é o único que não se refere aos custos mas sim à receita. Para Nickels (1999, p.30) "a estratégia de preços é o conjunto de decisões e ações utilizadas para criar valor e estabelecer um preço apropriado que irá levar a uma troca de marketing mutuamente benéfica". Deste modo, o preço deve estar na linha mais próxima do máximo que o cliente está disposto a pagar e que resulte no máximo de lucro para a organização. Isto varia de acordo com cada organização, dependendo se sua estratégia é de diferenciação ou de volume.

Ainda com relação ao preço, Kotler (2000, p.130) alerta para a diferença entre o preço de lista, que o fornecedor pratica, e o preço final, o que de fato finalizou a negociação, uma vez que descontos, condições de pagamento diferenciadas são práticas muito comuns hoje em dia, sendo que dificilmente o cliente pagará o preço de catálogo estipulado.

Com relação à definição dos preços, Kotler ainda trabalha os conceitos de definição de preço baseada em custo e definição de preços baseada em valor. Na primeira, as organizações estimam seus custos e adicionam um *markup*, uma porcentagem que reflete aproximadamente o que ela espera ter como lucro. Já na segunda, as organizações estimam o preço máximo que um cliente pagaria por seu

produto e cobram um valor um pouco abaixo deste para evitar uma resistência por parte do cliente (KOTLER, 2000).

2.2.1.3 Praça

Praça pode ser entendida como distribuição, ou ainda, como o gerenciamento dos canais e da cadeia de valor. Neste sentido, Nickels (1999) afirma que:

Uma estratégia para o gerenciamento de canais e da cadeia de valor estabelece um curso de ação para administrar as relações com outras organizações na cadeia de valor. A cadeia de valor é a seqüência de atividades interligadas que devem ser realizadas pelos fornecedores, parceiros no canal e a empresa para criar e fornecer um pacote de valor que satisfaça aos clientes. (NICKELS, 1999, p.30)

Para Kotler (2000, p.133), a “praça” consiste em decidir onde a empresa irá se situar, ou ainda, “como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo”. Decidir quais os meios de distribuição serão utilizados ou qual a melhor localização para a organização levando em consideração as especificidades de cada negócio bem como seus clientes-alvo. Por isso, uma estratégia bem definida é fundamental para a definição da praça por parte dos gestores.

2.2.1.4 Promoção

Para Nickels (1999, p.30), a promoção ou comunicação integrada de marketing “apóia a construção de relacionamento através da coordenação de todas as mensagens de marketing e da abertura do diálogo com clientes e outros grupos de interesse”.

Visando a construção desse relacionamento, dessa abertura de diálogo, Kotler (2000, p.136) divide a promoção em cinco categorias, a saber: a) propaganda; b) promoção de vendas; c) relações públicas; d) força de vendas; e, e) marketing direto. A seguir, serão brevemente analisadas cada uma destas categorias, com base em Kotler (2000).

- a) Propaganda: é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço

ou uma idéia. Se bem utilizada, pode construir a imagem da marca e até possibilitar sua aceitação, se não um certo grau de preferência.

- b) **Promoção de vendas:** como a propaganda trabalha mais com a mente das pessoas e não traz resultados imediatos, a promoção de vendas faz isso. Quando o cliente ouve falar de uma liquidação, oferta de dois pelo preço de um, um brinde ou uma chance de ganhar algo ele age. Portanto, os gerentes devem analisar a situação de suas organizações e tomar as medidas mais adequadas.
- c) **Relações Públicas:** são ferramentas que vêm a somar no esforço de marketing das organizações. Consiste em publicações, patrocínio a eventos, notícias (favoráveis) publicadas sobre a organização, participação em causas comunitárias, em possuir uma identidade visual (papel timbrado, cartões de visita), lobby (esforços para influenciar decisões de legisladores e regulamentadores) e um comportamento socialmente responsável. São as práticas mais baratas ou até gratuitas, dependem apenas da boa vontade da organização.
- d) **Força de venda:** é uma das mais dispendiosas ferramentas de comunicação de marketing, pois as viagens, a saída a campo em busca de novos clientes além de ser de alto custo pode gerar insatisfação dos atuais clientes. Sendo assim, a força de vendas deve ser muito bem planejada e treinada para evitar prejuízos.
- e) **Marketing direto:** Consiste no marketing focado nas necessidades de cada cliente, e é possível através da criação de um banco de dados dos clientes, com informações relevantes que podem ser importantes no que se refere aos gostos, necessidades, fazendo com que o mesmo se sinta tratado na sua individualidade. Apesar de todos os benefícios e vantagens percebidas pelos clientes, o marketing direto deve ser tratado com cuidado, sempre respeitando-se a individualidade e privacidade de cada cliente.

2.3 Planejamento Estratégico de Marketing

Uma vez definido o que é planejamento estratégico e o que é marketing, pode-se chegar, mais facilmente, ao entendimento do que é o planejamento estratégico de marketing.

Para Westwood (1996, p.11) o planejamento de marketing "é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de marketing", ou ainda, "é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços" (WESTWOOD, 1996, p.11).

Nesse mesmo sentido, Nickels (1999, p.32) define o plano de marketing como "um documento detalhado que descreve (1) o mercado-alvo, (2) as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, (3) as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas e (4) o retorno esperado para a organização".

Westwood (1996) ressalta que os planos de longo e médio prazos são muitas vezes definidos como planos estratégicos porque estabelecem estratégias de longo prazo para os negócios enquanto os planos de curto prazo são definidos como operacionais porque orientam o desenvolvimento das ações da empresa no dia-a-dia.

Portanto, o planejamento estratégico de marketing são as análises, decisões e ações referentes às práticas de marketing da organização num período de tempo de longo prazo. Ele geralmente é formulado quando da elaboração do planejamento estratégico da organização, porém, uma vez que é um plano específico para as ações de marketing, possui certa autonomia quanto à sua elaboração, mas sempre levando em consideração os objetivos e metas organizacionais.

2.3.1 O Plano de Marketing

O plano de marketing é a expressão em forma de um documento formal, mas que pode adquirir um caráter informal, do planejamento estratégico de marketing. Ele deve espelhar todas as análises, inferências, suposições e decisões que foram tomadas e que agora servirão de guia para as ações de marketing a serem implementadas.

Westwood (1996) afirma que:

um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. (WESTWOOD, 1996, p. 05)

Nesse sentido, cabe salientar, de acordo com Nickels (1999), que “o que torna o plano de marketing tão importante é o seu papel de manter cada empregado concentrado nas metas, objetivos, atividades e resultados específicos que fazem diferença para o futuro da organização”.

No seu processo de formulação, o plano de marketing deve contemplar alguns pontos para que ele de fato seja confiável. Assim, para Westwood (1996), “um plano de marketing não está completo a menos que inclua dados históricos, previsões futuras, objetivos e os métodos ou estratégias a serem usados para se alcançar esses objetivos.” E Nickels (1999) acrescenta que “no seu nível mais básico, um plano de marketing define o nicho de um negócio, resume os seus objetivos e apresenta as suas estratégias para atingir e monitorar tais metas.”

Para contemplar isto, o plano de marketing deve, segundo a maioria dos autores da área, entre os quais pode-se citar Westwood (1996), Nickels (1999), Ferrel (2000), Kotler (2000; 2003), Aaker (2001), entre outros, consistir na elaboração detalhada de um diagnóstico organizacional, composto por uma análise do ambiente interno e externo; assim como o prognóstico que surge a partir da análise deste diagnóstico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos adotados para a realização do trabalho com o objetivo de atingir os resultados.

De acordo com Gil (1999), pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Cervo (2002) ainda acrescenta que "o método é apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes, ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário".

Na definição da metodologia deste trabalho seguiu-se, basicamente, o modelo proposto por Gil (1999), Roesch (1999) e Cervo (2002).

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois a pesquisa qualitativa é apropriada quando se trata da proposição de um plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e constituir uma intervenção (ROESCH, 1999). Também é descritiva, uma vez que nesta, o pesquisados observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO, 2002).

Quanto à estratégia de pesquisa adotada, de acordo com Gil (1999), uma pesquisa pode ser do tipo bibliográfica, documental, experimental, ex-post-facto, levantamento, estudo de campo ou estudo de caso. Para Cooper (2003), os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações.

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

3.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta se deu no primeiro semestre de 2005, na Avantis Educação Superior, em Balneário Camboriú, nos meses de março, abril e maio, com base na análise de documentos da Instituição e de fontes secundárias, entrevista e observação.

Entre os documentos pesquisados da instituição pode-se destacar o Plano de Desenvolvimento Institucional, regimentos, contratos, resoluções, entre outros. Entre as fontes secundárias foram pesquisados livros, revistas, publicações especializadas, além de sites na internet de instituições e órgãos governamentais e não-governamentais.

A técnica de entrevista utilizada foi, de acordo com Gil (1999) a entrevista por pauta, que segue "um certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. [...] O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que refere às pautas assinaladas" (GIL, 1999, p.120).

A definição dos entrevistados foi não-probabilística por acessibilidade, uma vez que os entrevistados foram escolhidos pelo pesquisador com base na representatividade atribuída aos mesmos. Os sujeitos escolhidos foram o presidente da organização, a diretora, coordenadores, secretária acadêmica, bibliotecária e uma estagiária.

Também foi utilizada, segundo Roesch (1999) a observação participante de forma aberta, na qual o pesquisador tem permissão da organização para realizar a pesquisa e todos nela sabem a seu respeito. O pesquisador deverá ter a capacidade de "passar da figura de um estranho para a de um amigo. [...] A observação participante de forma aberta caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevistas" (ROESCH, 1999, p.162). Ainda, cabe ressaltar que conversas informais foram utilizadas na coleta de dados.

Quanto à técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de discurso que, de acordo com Marshall apud Roesch (1999, p.172), "focaliza a linguagem como é usada em textos sociais, escritos ou falados, incluindo, pois, materiais provenientes de entrevistas, respostas abertas de questionários, discussões de grupo e documentos".

3.3 Categorias de análise

Para efeito deste trabalho, serão utilizadas as seguintes categorias de análise, que foram trabalhadas e definidas com base em Westwood (1999) e Aaker (2001).

Quadro 2: Categorias de análise.

Diagnóstico Organizacional	
Análise do ambiente interno Histórico da Organização Estrutura Organizacional Instalações Recursos Financeiros Análise de Vendas Recursos Humanos Análise do Mix de Marketing Produto Praça Preço Promoção	Análise do ambiente externo Análise do mercado - Macroambiente Fator demográfico Fator econômico Fator tecnológico Fator sócio-cultural Análise do mercado - Microambiente Clientes Fornecedores Concorrentes
Pontos Fortes/Pontos Fracos	Oportunidades/Ameaças
Prognóstico Negócio Missão Visão Mercado-alvo Objetivos do plano de marketing para a Avantis Educação Superior Estratégias de marketing Plano de ação Implantação, comunicação e manutenção do plano Controle e avaliação do plano	

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 Sumário Executivo

O presente trabalho tem como finalidade a apresentação de um plano de marketing para a Avantis Educação Superior, situada em Balneário Camboriú, Santa Catarina. Inicialmente será realizado um diagnóstico do ambiente interno da empresa, culminando com a relação dos seus pontos fortes e pontos fracos; em seguida, será realizado o diagnóstico do ambiente externo chegando-se ao levantamento das oportunidades e ameaças do negócio; e, por fim, será realizado o prognóstico com a definição dos objetivos, estratégias e ações de curto e longo prazos.

A análise do ambiente interno consiste na descrição da organização, sua estrutura, instalações, recursos financeiros e humanos, seu mix de marketing (preço, praça, produto, promoção), bem como uma análise de vendas.

A análise do ambiente externo é subdividida em macroambiente, onde são analisados os fatores econômico, tecnológico, político-legal e sócio-cultural, e microambiente, que é formado pelos clientes, fornecedores e concorrentes.

Por fim, no prognóstico será apresentada a definição do negócio, a missão, visão, o mercado-alvo, os objetivos do plano de marketing, as estratégias de marketing, bem como o plano de ação e de resultados esperados, além da implementação e comunicação do plano e os mecanismos de manutenção, controle e avaliação do mesmo.

Como a organização está mudando sua sede para um prédio próprio a partir do segundo semestre de 2005, cabe ressaltar que sempre que necessário serão descritas as duas realidades, a atual e a futura, visando uma maior compreensão da situação da mesma.

4.2 Análise do ambiente interno

4.2.1 Histórico da Organização

A Avantis Educação Superior é uma Instituição de Ensino Superior – IES – que, conforme consta em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – “centra seu foco na educação superior, com a oferta de cursos seqüenciais, de graduação e de pós-graduação lato e stricto sensu” (Plano de Desenvolvimento Institucional – Avantis, 2002).

Seus idealizadores são Jaime João Pasqualini, Francisco Fronza e Viegand Eger, todos com experiência no ramo Educacional no estado de Santa Catarina. Estes três educadores se reuniram a outros investidores e constituíram, no mês de dezembro do ano de 2000, a Sociedade Civil Avantis de Ensino Superior (CNPJ nº 04.204.407/0001-91), com a finalidade de oferecer cursos de educação superior na cidade de Balneário Camboriú, litoral norte do Estado de Santa Catarina. Essa decisão foi tomada depois de feito um amplo e profundo estudo que apontava favoravelmente para o empreendimento.

Conforme conversa com o presidente da organização, logo que constituída a mantenedora, Sociedade Civil Avantis de Ensino Superior, foi firmado o contrato de locação do imóvel localizado na Avenida Santa Catarina, nº 150, no Bairro dos Estados com vista a abrigar provisoriamente a futura instituição de educação superior. Neste prédio, também funcionava uma escola de educação fundamental no período diurno.

Devido à previsão de crescimento da Instituição, no segundo semestre de 2003 já se iniciavam as negociações com vistas à construção de um prédio próprio para abrigar exclusivamente as entidades acadêmicas mantidas pela Sociedade Civil Avantis de Ensino Superior. O resultado é que as obras do novo prédio estão em andamento e a primeira fase estará concluída, conforme programada, no mês de julho deste ano de 2005. Assim, a partir do segundo semestre, a Avantis estará funcionando em sua nova e exclusiva dependência.

A Avantis Educação Superior teve seu credenciamento como IES, autorizado pelo então Ministro Paulo Renato Souza em 30 de dezembro de 2002, pela Portaria nº 4.028 de 30 de dezembro de 2002, publicada no Diário Oficial da União - Seção 1

Nº252, terça-feira, 31 de dezembro de 2002. Desta forma, iniciou suas atividades acadêmicas no ano de 2003.

Desde então, vem oferecendo cursos de graduação, e hoje conta com quatro deles, sendo três vinculadas à Faculdade Avantis, com o curso de Turismo – ênfase em Eventos (aprovado pela Portaria nº 4.424, de 3 de setembro de 2003), Administração – Habilitação em Comércio Exterior (aprovado pela Portaria nº 4.029, de 30 de dezembro de 2002), Administração – Habilitação em Micro, Pequena e Média Empresas (aprovado pela Portaria nº 4.029, de 30 de dezembro de 2002) e um vinculado ao Instituto de Educação Superior Avantis, com o curso de Normal Superior – Habilitação – Licenciatura para os anos iniciais do Ensino Fundamental (aprovado pela Portaria nº 4.426, de 3 de setembro de 2003). A Faculdade Avantis e o Instituto de Educação Superior Avantis são os dois entes acadêmicos que compõem a Avantis Educação Superior e que é a mantida da Sociedade Civil Avantis de Ensino Superior.

De acordo com a diretora da organização, além destes, o curso de Bacharelado em Sistemas de Informação, aprovado pela Portaria nº 1.269, de 20 de abril de 2005, iniciará suas atividades neste segundo semestre perfazendo um total de cinco cursos superiores aprovados pelo MEC.

A diretora ainda afirmou que no mês de abril de 2005, foram encaminhados os pedidos de autorização para o funcionamento de mais treze cursos. Um deles, para o Instituto de Educação Superior Avantis (Normal Superior – Habilitação Licenciatura para Educação Infantil), e os outros para a Faculdade Avantis, sendo cinco cursos de Bacharelado (Ciências Contábeis, Direito, Administração, habilitações em Finanças, Gestão de Pessoas e Marketing) e sete de Tecnólogo (Eventos, Hotelaria, Gestão do Turismo, Gestão Imobiliária, Logística, Desenvolvimento de Sistemas e Hardware de Computadores e Redes).

4.2.2 Estrutura Organizacional

A gestão acadêmico-administrativa da Avantis Educação Superior, segundo consta em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2002), é feita através dos órgãos colegiados e executivos.

Os órgãos colegiados são o Conselho Técnico Pedagógico, que é o órgão máximo de deliberação nos campos didático-científico e disciplinar, e o Conselho de

Curso que é o órgão de coordenação administrativa para assuntos curriculares, pedagógicos, didáticos e disciplinares de cada curso, auxiliar e articulado junto à Diretoria (AVANTIS, 2002).

Já os órgãos executivos são compostos pela diretoria, coordenação de curso, órgãos de apoio pedagógico (secretaria acadêmica, biblioteca, coordenadoria de estágios) e pelos órgãos de apoio administrativo (tesouraria e contadoria).

Dentre os funcionários, atualmente a Avantis conta com uma diretora, dois coordenadores de curso, uma bibliotecária, uma secretária acadêmica, sete estagiários, cinquenta professores, um vigia e uma responsável pela limpeza. Ainda, é importante salientar que a contabilidade é terceirizada.

4.2.3 Instalações

Atualmente, a Avantis Educação Superior situa-se num prédio alugado, e tem à sua disposição a seguinte estrutura física:

Tabela 1: Estrutura física atual da Avantis Educação Superior.

Descrição	Quantidade	Área total (m ²)
Salas de aula	10	720
Biblioteca	01	146
Área Administrativa (direção/secretaria)	01	72
Área de Coordenação	01	35
Sala dos Professores	01	35
Cantina/área de convivência	01	150
Reprografia	01	30
Auditório	01	101
Sanitários	07	42

Fonte: Avantis.

O prédio possui quatro pavimentos com escadas e elevador para facilitar o acesso para portadores de necessidades especiais. No pavimento térreo situam-se as salas da direção/secretaria/tesouraria, sala dos professores/coordenação, reprografia e a cantina/área de convivência além de uma sala de aula. No segundo piso situam-se quatro salas de aula, no terceiro, quatro salas de aula além da biblioteca e do laboratório de informática, no quarto piso está o auditório que, por ora, está sendo utilizado como sala de aula.

Conforme observado em visita realizada e em conversas com alunos, todas as salas possuem ar condicionado, são arejadas e iluminadas. As carteiras e

cadeiras são confortáveis e ergonômicas visando o conforto dos estudantes (clientes) bem como dos professores (colaboradores).

As novas instalações, que serão utilizadas a partir do segundo semestre de 2005, são em prédio próprio que se localiza também em Balneário Camboriú, na Marginal Leste, e contará com a seguinte estrutura:

Tabela 2: Estrutura física da futura sede da Avantis Educação Superior.

Descrição	Quantidade	Área total (m ²)
Salas de aula	38	2.280
Biblioteca	01	200
Área Administrativa (direção/secretaria)	01	50
Área de Coordenação de Cursos	01	70
Sala dos Professores	01	60
Cantina/área de convivência	01	200
Reprografia	01	20
Auditório	01	300
Laboratórios de Informática	04	04
Área de Coordenação de Projetos	01	20
Sanitários	10	200

Fonte: Avantis.

O prédio também contará com quatro pavimentos, sendo que num primeiro momento apenas os dois primeiros pavimento estarão prontos para uso e, posteriormente, os outros dois pavimentos superiores serão finalizados. Na estrutura na qual se iniciarão as atividades neste segundo semestre, no pavimento térreo se situará a área administrativa, a biblioteca, um laboratório de informática, e seis salas de aula. O segundo pavimento terá além de um laboratório de informática, onze salas de aula. Estes são os dois pavimentos, além de um galpão numa área externa onde se situará a cantina/área de convivência, que estarão prontos e onde serão realizadas as atividades da Avantis no segundo semestre de 2005.

O acesso aos pavimentos superiores se dará por escadas e também por uma rampa para portadores de necessidades especiais. As salas serão climatizadas e todo o ambiente será bastante arejado. Ainda, a instituição contará com uma ampla área de estacionamento.

4.2.4 Recursos Financeiros

Por ser uma instituição que está no início de suas atividades, os recursos financeiros da Avantis Educação Superior é proveniente basicamente das

mensalidades dos cursos oferecidos. Eventualmente, alguns outros cursos, palestras são oferecidos ou alguma outra receita é gerada, mas nenhuma destas possui efeito substantivo frente ao montante de receita da instituição.

Como a Avantis está num processo de expansão, em caráter extraordinário, ainda são feitas algumas chamadas de capital junto aos sócios da mantenedora com vistas a alguns investimentos necessários, como, por exemplo, a compra de equipamentos de ar condicionado e do segundo laboratório de informática para a nova sede.

A receita da instituição já supera as despesas, assim, o excedente é todo investido na mesma, não sendo realizado o pagamento de dividendos, uma vez que todos os sócios sabem do horizonte de tempo do retorno sobre o investimento e da situação atual do empreendimento que ainda é de expansão.

4.2.4.1 Análise de Vendas

Uma vez que a Avantis tem como sua fonte de receita as mensalidades dos cursos que ela oferece, o único fator que interfere na receita durante o semestre é a inadimplência, que gira em torno dos 25%. A seguir, serão apresentados os valores da receita bruta no decorrer dos meses desde o início das atividades em 2003.

Tabela 3: Receita bruta da Avantis Educação Superior em 2003 e 2004.

Período	2003	2004
Janeiro	---	45.963,99
Fevereiro	18.414,00	63.785,24
Março	18.018,00	72.602,28
Abril	21.164,97	48.396,25
Maior	22.128,53	49.308,96
Junho	19.937,90	56.340,00
Julho	26.076,66	96.587,68
Agosto	16.920,78	68.406,00
Setembro	27.484,58	41.543,44
Outubro	29.391,93	41.667,24
Novembro	20.037,45	56.073,04
Dezembro	68.633,55	68.462,46

Fonte: Avantis.

No início de 2003 a instituição oferecia os cursos de Administração – Habilitação Comércio Exterior e Micro, Pequena e Média Empresas. No segundo semestre de 2003 teve início o curso de Normal Superior – Habilitação Anos Iniciais

do Ensino Fundamental. Já no ano de 2004, o curso de Turismo – Ênfase em Eventos iniciou suas atividades, sendo estes os cursos oferecidos até hoje.

As datas de oferta destes cursos explicam o aumento substantivo de receita no mês de setembro de 2003, bem como no de dezembro de 2004 quando foram realizadas as matrículas para todos os quatro cursos oferecidos.

Ainda, cabe ressaltar que o comportamento de pagamento dos alunos segue uma tendência no decorrer dos meses, como demonstra o gráfico a seguir.

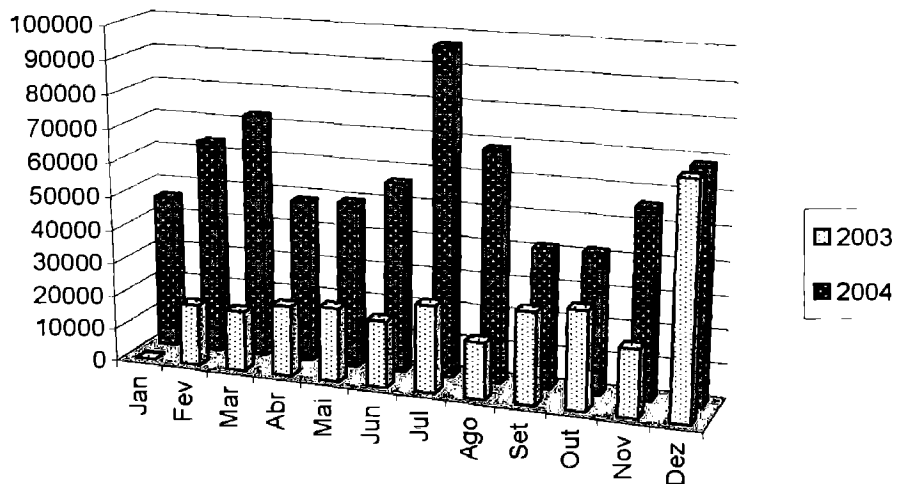


Figura 1: Receita bruta da Avantis Educação Superior em 2003 e 2004.

Como se pode observar no gráfico anterior, nos meses de início do semestre, que são os da matrícula, e no mês subsequente (dezembro a março no primeiro semestre e julho e agosto no segundo semestre) são os meses onde a inadimplência é menor. Os meses intermediários dos semestres, abril, maio e junho e setembro, outubro e novembro são os meses em que a inadimplência atinge os maiores índices e, conseqüentemente, a receita bruta sofre uma considerável queda.

4.2.5 Recursos Humanos

A Avantis Educação Superior possui em seu quadro de funcionários sessenta e um colaboradores, sendo cinquenta professores, quatro operacionais e sete

estagiários. A diretora, bem como os dois coordenadores são, também, professores da instituição.

A formação da diretora Andréia Maria Nienkotter é em Direito pela Unidavi – Rio do Sul, e especialização em Direito Constitucional pela mesma instituição. Dentre os coordenadores, a coordenadora do curso de Normal Superior e Turismo – Ênfase em Eventos, Fabiola Lucy Fronza é formada em Turismo e Hotelaria pela Univali – Balneário Camboriú e especialização em Formação para Docência em Turismo e Hotelaria pela mesma instituição. Já a coordenadora do curso de Administração em suas habilitações é Cristina Melim Petrelli, graduada em Ciências Contábeis pela Univali – Itajaí, e mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis.

Quanto aos professores, há um total de cinquenta vinculados à Avantis, porém, apenas trinta e três estão lecionando neste primeiro semestre de 2005. Os demais professores estão afastados ou suas disciplinas não estão sendo oferecidas no semestre. Quanto à escolaridade, quatro são graduados, vinte e nove são especialistas, quinze são mestres e dois são doutores.

Há ainda sete estagiários, que executam as atividades de suporte e recebem uma bolsa para isto. Dentre eles, um é estudante do Ensino Médio e os outros seis do Ensino Superior, sendo um deles aluno da própria Avantis.

Dentre os funcionários operacionais, há uma secretaria acadêmica, Maria do Carmo Coelho de Souza, com Ensino Médio completo, uma bibliotecária, Lizete Helena Machado, formada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina, uma responsável por serviços gerais, Iraci Stocco de Lima, com Ensino Fundamental completo, e um vigia, Lindomar da Costa, com Ensino Fundamental completo.

O índice de rotatividade é bastante baixo, ficando próximo a 8%. E a rotatividade é maior entre os professores, uma vez que o contrato que eles firmam é de horistas e, às vezes, aparecem outras oportunidades que fazem com que eles deixem de lecionar na Avatis.

O horário de expediente é das 14h às 22h30 para os funcionários e das 19h às 22h30 para os professores. Há um intervalo de 10 minutos entre as aulas e para os funcionários não há um período definido de descanso, intervalo, porém, conforme observação do pesquisador, quando necessitam descansar há uma área com café e água onde eles podem descansar. O fato de serem apenas a diretora, dois

coordenadores, bibliotecária, estagiários e a responsável pelos serviços gerais os funcionários que estão durante todo expediente facilita esta forma de administração do tempo, de trabalho/folga.

No tocante a benefícios e incentivos, os professores não recebem nenhum, uma vez que esta é a prática das instituições do ramo e pela singularidade da relação empregado-empregador que se firma com os professores, o maior número de seus colaboradores. Mesmo assim, não há reclamações haja vista que a instituição opta por remunerar melhor os colaboradores em vez de investir em planos de saúde, odontológicos, vales e outros benefícios. Porém, os funcionários administrativos e operacionais recebem o vale-transporte.

Quanto a treinamento e desenvolvimento de pessoal, apenas a direção e os coordenadores recebem incentivos para participação em eventos. Quanto a financiamento de estudos, pós-graduações, cursos para os professores, não é praticado devido ao caráter de contrato anteriormente abordado. Já os demais casos são tratados como excepcionalidades e recebem uma análise pontual por parte da coordenação, diretoria e presidência da instituição.

4.2.6 Análise do Mix de Marketing

A análise do Mix de Marketing consiste num estudo sobre os 4 Ps do marketing trabalhados na fundamentação teórica deste trabalho e que são: produto, praça, preço e promoção.

4.2.6.1 Produto

Os produtos/serviços da Avantis são os cursos que ela oferece. Até o momento, os cursos oferecidos são quatro, a saber: Administração – Habilitação em Micro, Pequena e Média Empresas e Comércio Exterior, Turismo – Ênfase em Eventos e, Normal Superior – Habilitação Licenciatura para os anos iniciais do Ensino Fundamental.

A seguir, será descrita uma breve definição de cada um destes cursos/produtos.

a) Administração – Habilitação em Micro, Pequena e Média Empresas – o curso tem duração de oito semestres (quatro anos), e busca suprir uma

necessidade local de gestores qualificados para gerirem os pequenos empreendimentos, principalmente os relacionados à área de hospitalidade, uma vez que a região é um grande pólo turístico. Tem como objetivo geral

oferecer formação global apoiado em conhecimento disciplinar e multidisciplinar, que proporcione uma visão panorâmica e firme da atividade administrativa, em especial para a micro, pequena e média empresa, prevendo o domínio sobre a teoria, a técnica e práticas de gestão. (Plano de Desenvolvimento Institucional – Avantis, 2002)

b) Administração – Habilitação em Comércio Exterior – o curso tem duração de oito semestres (quatro anos), e procura

capacitar profissionais que entendam e saibam enfrentar questões sobre globalização, internacionalização, venda ou transferência de tecnologia, entre outros aspectos relacionados à gestão de negócios, bem como para compreender os usos mercantis de cada país em que pretendem atuar ou estejam atuando, perscrutando como são negociadas as mercadorias e serviços, quais as formas de concorrências existentes, o regime alfandegário e cambial e a legislação tributária em vigor. [...] Tem como objetivo geral oportunizar o conhecimento necessário para atuar como negociador, promotor e gestor de negócios. (Plano de Desenvolvimento Institucional – Avantis, 2002)

c) Turismo- Ênfase em Eventos – o curso tem duração de oito semestres (quatro anos), e foi concebido com o intuito de

desenvolver no profissional uma visão humanística e global aliada a uma sólida, competente e crítica bagagem técnico-científica, que o habilite a tomar decisões inovadoras de forma responsável e ética. [...] Qualificar o profissional para gerenciar empreendimentos, promover eventos, prestar serviços de assessoria técnica e propor intervenções que visem ações turísticas econômico-sociais e ambientalmente. (Plano de Desenvolvimento Institucional – Avantis, 2002)

d) Normal Superior – Habilitação Licenciatura para os anos iniciais do Ensino Fundamental – o curso tem duração de sete semestres e busca

formar profissionais do magistério qualificados para a compreensão das múltiplas determinações do processo educativo escolar e habilitados para o planejamento, a execução, o controle e a avaliação do processo ensino-aprendizagem, assentado na perspectiva da formação de cidadãos conscientes de sua inserção social e de indivíduos plenos na condição humana. [...] Tem como objetivo geral possibilitar aquisição de conhecimentos técnico/científicos sólidos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias para atuar de modo competente no magistério da pré-escola e das séries iniciais do ensino fundamental. (Plano de Desenvolvimento Institucional – Avantis, 2002)

Ainda, o curso de Bacharelado em Sistemas de Informação foi aprovado pelo Ministério e estará iniciando suas atividades na nova sede. O curso terá duração de oito semestres (quatro anos), e tem como objetivo

formar profissionais criativos, críticos e reflexivos, comprometidos com a melhoria da qualidade de vida da população, mediante a incorporação de novas tecnologias na solução de problemas. [...] capazes de atuar na análise de projetos e desenvolvimento de sistemas computacionais voltados para as áreas de administração, automação de escritórios e ambientes de apoio ao desenvolvimento de softwares aplicativos. (Plano de Desenvolvimento Institucional – Avantis, 2002)

Ainda, uma vez que a Instituição está em processo de implantação/expansão, há uma perspectiva de oferecimento de outros novos cursos/produtos, dos quais treze já foram protocolados junto ao Ministério e apenas aguardam as comissões de autorização para início do funcionamento. Na tabela 4 pode-se verificar os cursos planejados e os anos previstos para sua oferta.

Tabela 4: Plano de expansão de oferta de cursos da Avantis para os anos de 2005, 2006 e 2007.

Curso	Ano/Vagas		
	2005	2006	2007
Direito	100	-	-
Administração – Habilitação em Marketing	100	-	-
Administração – Habilitação em Gestão de Pessoas	100	-	-
Administração – Habilitação em Finanças	100	-	-
Ciências Contábeis	100	-	-
Hotelaria	100	-	-
Eventos	100	-	-
Gestão do Turismo	100	-	-
Logística	100	-	-
Gestão Imobiliária	100	-	-
Hardware de Computadores e Redes	100	-	-
Desenvolvimento de Sistemas	100	-	-
Design de Moda	-	100	-
Gestão Ambiental	-	100	-
Design Gráfico	-	100	-
Segurança do Trabalho	-	100	-
Psicologia	-	-	100
Publicidade e Propaganda	-	-	100
Design de Interiores	-	-	100
Informática Industrial	-	-	100

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – Aditamento de abril de 2005, Avantis, 2005

4.2.6.2 Praça

Inicialmente, a Avantis se instalou num prédio próximo ao Terminal Rodoviário de Balneário Camboriú, com facilidades tanto para o acesso de ônibus municipais quanto inter-municipais, num ponto estratégico, próximo ao município de Itajaí e do município de Camboriú. Porém, por ser um prédio onde funciona uma escola de Ensino Fundamental as cores do prédio são o vermelho e o branco, o que dificulta a institucionalização da marca Avantis uma vez que suas cores são o verde e branco.

A partir do segundo semestre deste ano, a nova sede, de uso exclusivo da Avantis, se localizará às margens da BR 101, portanto, com maior visibilidade aos veículos que circulam por esta rodovia diariamente.

Na nova sede, o acesso fica ainda mais facilitado para os moradores dos municípios vizinhos, uma vez que utilizando a BR 101, que é duplicada, dificilmente o trânsito será um empecilho. A seguir, será apresentada uma tabela com as distâncias entre Balneário Camboriú e os outros municípios integrantes da sua microrregião.

Tabela 5: Distância de Balneário Camboriú dos demais municípios da microrregião da Foz do Rio Itajaí.

Município	Distância (Km)
Bombinhas	35
Camboriú	05
Ilhota	25
Itajaí	12
Itapema	10
Luis Alves	40
Navegantes	17
Penha	30
Piçarras	35
Porto Belo	28

Fonte: AMFRI

4.2.6.3 Preço

A definição dos preços pela Avantis, num primeiro momento, foi definido com base nos custos mais uma margem de lucro, que girava em torno dos 20%, mas também levando em consideração os preços praticados pela concorrência. Por ter uma estrutura mais enxuta, a estratégia da Instituição era competir no preço,

praticando preços mais acessíveis e oferecendo, inicialmente, cursos que não necessitam de uma estrutura dispendiosa.

Atualmente, os preços praticados são de R\$ 345,00 para o curso do Instituto Superior de Educação Avantis (Normal Superior - Habilitação Licenciatura para os anos iniciais do Ensino Fundamental) e de R\$ 355,00 para os cursos da Faculdade Avantis (Administração – Habilitação em Micro, Pequena e Média Empresas e Comércio Exterior e, Turismo – Ênfase em Eventos). Ainda, o curso de Bacharelado em Sistemas de Informação terá a mensalidade (preço) no valor de R\$ 355,00, por ser um curso ofertado pela Faculdade Avantis.

4.2.6.4 Promoção

Dos quatro componentes do mix de marketing, a promoção é o que permite uma maior variedade de práticas e ações por ter um caráter bastante dinâmico. Trocar de praça, de produto ou até modificar os preços envolvem fatores que podem influenciar negativamente a organização. Já na promoção, a maioria das práticas, se bem planejadas e executadas, irão somar para os objetivos da organização.

Quanto à propaganda, a Avantis utiliza outdoors na cidade de Balneário Camboriú, e nos municípios vizinhos bem como na BR 101. Também utiliza a distribuição de panfletos e inserção de encartes em jornais que circulam na microrregião da Foz do Rio Itajaí, onde está situada a cidade de Balneário Camboriú, município sede da Avantis Educação Superior. Ainda, se utiliza de mídia televisiva e rádio nas campanhas de vestibular e apenas no ano de 2004 foram realizadas algumas inserções televisivas com vistas à propaganda institucional.

A promoção de vendas é composta basicamente pela distribuição de bolsas de estudo. A Avantis participa do PROUNI (Programa Universidade para todos, que distribui bolsas integrais e parciais para os estudantes das Instituições de Ensino Superior em troca da isenção de PIS e COFINS), FIES (Financiamento Estudantil, onde o aluno assume o compromisso de pagar seus estudos após formado e a Instituição desconta o valor destas bolsas do pagamento de INSS) e possui ainda onze bolsas de estudo oferecidas pela mantenedora que variam de 20% a 100% do valor da mensalidade. Outra forma de obtenção de desconto é dos associados à AMPE (Associação das Micro e Pequenas Empresas) que recebem 10% de desconto ou, através do desconto família, onde dois membros da mesma família

estudando na Avantis recebem 10% de desconto e três ou mais recebem 15% de desconto nas mensalidades.

No tocante a relações públicas, a Avantis já patrocinou eventos porém atualmente tem seu foco na participação em eventos ligados à educação apenas. São realizadas, também, atividades de participação da comunidade como o programa de Inclusão Digital com o oferecimento de cursos de informática para crianças de escolas públicas e outros projetos realizados em parceria com os alunos e professores da instituição. Neste ano de 2005 foram realizadas algumas reuniões de apresentação da Avantis para grupos de interesse como o Rotary Clube de Balneário Camboriú, a AMPE (Associação das Micro e Pequenas Empresas de Balneário Camboriú), e uma reunião com diretores de escolas, secretários, e interessados/responsáveis pela educação no município de Balneário Camboriú.

4.2.7 Pontos Fortes

- Experiência dos idealizadores em educação superior;
- Diferencial dos produtos oferecidos;
- Preço e qualidade dos produtos;
- Atendimento personalizado;
- Dedicção dos colaboradores;
- Negociações com alunos inadimplentes;
- Baixo índice de desistência;
- Baixo índice de rotatividade;
- Quadro de pessoal enxuto;
- Flexibilidade;
- Qualificação do quadro docente; e,
- Localização e estrutura da nova sede.

4.2.8 Pontos Fracos

- Não oferecer benefícios e incentivos aos empregados;
- Baixo investimento em treinamento e desenvolvimento;
- Forma de contrato com professores (horistas);

- Oferta de poucos cursos;
- Estrutura do prédio atual;
- Falta de planejamento de marketing;
- Pouca divulgação (promoção) da empresa;
- Inadimplência; e,
- Pouca interação com a comunidade.

4.3 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo se subdivide em duas sub-categorias que são o macro e o micro-ambiente. O macro-ambiente é composto pelos fatores que influenciam a organização, que são: o fator demográfico, o econômico, o tecnológico, e o sócio-cultural. Já o micro-ambiente é composto pelos clientes, fornecedores e concorrentes.

4.3.1 Fator demográfico

O estudo da demografia de uma região é de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer empreendimento. E uma análise dos potenciais clientes, no caso da Avantis, pode ser verificada com base no número de habitantes da sua região de influência.

Portanto, a seguir será apresentada a população dos municípios integrantes da microrregião da Foz do Rio Itajaí, microrregião onde se situa a sede da Avantis.

Tabela 6: População dos municípios componentes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí.

Município	1996	2000	2004 (estimativa)
Balneário Camboriú	58.188	73.455	90.461
Bombinhas	5.877	8.716	10.759
Camboriú	34.054	41.445	49.469
Ilhota	10.023	10.574	11.152
Itajaí	134.942	147.494	161.789
Itapema	18.222	25.869	32.894
Luiz Alves	7.203	7.974	8.761
Navegantes	32.363	39.317	47.349
Penha	15.473	17.678	20.023
Piçarras	9.484	10.911	12.438
Porto Belo	7.606	10.704	12.627
Total	335.431	396.137	457.722

Fonte: IBGE, Resultados da Amostra do Censo Demográfico 2000.

De acordo com a tabela 6, verifica-se um aumento na população absoluta de todos os municípios no período em evidência. Ainda, segundo estimativas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para o ano de 2004, a população da microrregião da Foz do Rio Itajaí está beirando o meio milhão de habitantes.

Para uma análise mais profunda, será apresentada na Tabela 7 a população por faixa etária destes municípios.

Com base nesta tabela, constata-se que cerca de 40% da população dos municípios em análise possuem entre 20 e 39 anos, idade média da grande maioria dos alunos do Ensino Superior. Ainda, aproximadamente 40% (38,46%) da população residentes nos municípios em análise possuem menos de 20 anos, ou seja, um mercado bastante promissor para o futuro da Avantis. Cabe ressaltar que os dados desta tabela são reais, do Censo realizado em 2000 pelo IBGE, e que de acordo com as estimativas do próprio IBGE, a população destes municípios cresceu pouco mais de 15% até o ano de 2004.

Tabela 7: População por faixa etária dos municípios componentes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí.

Município	0-4 anos	5-9 anos	10-19 anos	20-29 anos	30-39 anos	40-49 anos	50-59 anos	60 ou +
B.Camboriú	5.935	5.926	13.385	14.089	11.917	9.842	6.094	6.267
Bombinhas	819	897	1.678	1.589	1.434	1.108	594	597
Camboriú	4.612	4.793	8.476	7.472	6.620	4.547	2.464	2.461
Ilhota	973	1.070	2.040	1.827	1.784	1.226	758	896
Itajaí	13.235	13.940	29.133	25.488	24.665	19.045	10.882	11.106
Itapema	2.421	2.517	5.259	4.400	4.244	3.272	1.886	1.870
Luiz Alves	715	775	1.569	1.389	1.256	969	555	746
Navegantes	4.123	4.182	7.889	6.724	6.393	4.444	2.789	2.773
Penha	1.624	1.671	3.489	3.014	2.737	2.082	1.422	1.639
Piçarras	1.050	1.079	2.151	1.777	1.602	1.374	868	1.010
Porto Belo	985	1.049	2.154	1.791	1.799	1.287	715	924
Total	36.492	37.899	77.223	69.560	64.451	49.196	29.027	30.289

Fonte: IBGE, Resultados da Amostra do Censo Demográfico 2000.

4.3.2 Fator econômico

A análise do ambiente econômico pode ser realizada tendo em vista uma vasta gama de itens, porém, para fins deste trabalho será dada maior ênfase ao PIB (Produto Interno Bruto) e ao rendimento médio da população residente na microrregião da Foz do Rio Itajaí, por serem considerados importantes pelo

pesquisador, uma vez que a organização em estudo é uma Instituição de Ensino Superior privada e, portanto, cobra mensalidades de seus alunos.

Assim, temos, na tabela 8, o PIB dos municípios integrantes da microrregião da Foz do Rio Itajaí, e ainda o PIB do estado de Santa Catarina, entre os anos de 1999 e 2002. Os dados foram extraídos do site do IBGE.

Tabela 8: Produto Interno Bruto a preço de mercado corrente/per capita dos municípios integrantes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí e Santa Catarina.

Municípios	Produto Interno Bruto							
	1999		2000		2001		2002	
	A preço de mercado corrente (1 000 R\$)	Per capita (R\$)	A preço de mercado corrente (1 000 R\$)	Per capita (R\$)	A preço de mercado corrente (1 000 R\$)	Per capita (R\$)	A preço de mercado corrente (1 000 R\$)	Per capita (R\$)
B.								
Camboriú	323.862	4.501	362.744	4.799	439.268	5.542	466.890	5.627
Bombinhas	34.894	4.088	41.904	4.670	47.309	5.026	53.330	5.409
Camboriú	99.702	2.448	113.759	2.680	122.808	2.780	136.634	2.975
Ilhota	30.093	2.860	38.609	3.626	53.138	4.933	93.851	8.613
Itajaí	901.616	6.166	1.036.700	6.944	1.163.330	7.635	1.572.423	10.113
Itapema	175.691	6.959	134.266	5.019	147.857	5.231	162.960	5.469
Luiz Alves	56.452	7.142	75.085	9.301	87.556	10.622	96.026	11.413
Navegantes	149.635	3.876	183.673	4.555	205.020	4.875	221.425	5.054
Penha	50.261	2.877	59.307	3.300	63.909	3.459	67.636	3.562
Piçarras	44.160	4.098	52.970	4.771	56.964	4.983	65.642	5.579
Porto Belo	41.582	3.948	50.842	4.645	58.451	5.145	65.637	5.572
Santa Catarina	35.681 851	6.708	42.428.004	7.844	46.534.519	8.462	51.828 169	9.272

Fonte: IBGE, Resultados da Amostra do Censo Demográfico 2000.

De acordo com a tabela anterior, pode-se constatar um movimento contínuo de elevação no PIB dos municípios evidenciados que representa um aumento da produção econômica dos mesmos. Este aumento da produção econômica significa que mais indústrias, mais negócios estão acontecendo nos municípios e, logo, a necessidade de profissionais qualificados nas mais diversas áreas também está aumentando.

Complementando a tabela 8, temos a tabela 9, que apresenta o rendimento nominal médio dos habitantes da microrregião em análise, onde pode ser verificado a grande disparidade entre o rendimento médio dos habitantes dos municípios em análise. Porém, uma vez que a Avantis se situa em Balneário Camboriú, município com maior renda por habitante da região, e ainda, Itajaí e Itapema, que são seus municípios limítrofes e têm renda média mensal também bastante alta, a baixa renda média dos habitantes dos demais municípios não chega a se caracterizar como um fator limitante para o negócio.

Tabela 9: Rendimento médio das pessoas residentes nos municípios componentes da Microrregião da Foz do Rio Itajaí (em R\$)

Município	Rendimento
Balneário Camboriú	1.168,88
Bombinhas	654,82
Camboriú	524,34
Ilhota	447,63
Itajaí	746,28
Itapema	997,59
Luiz Alves	988,65
Navegantes	508,62
Penha	518,25
Piçarras	665,28

Fonte: IBGE, Resultados da Amostra do Censo Demográfico 2000.

Quanto ao crédito para financiamento do negócio, por ser uma Instituição de Educação, a Avantis possui acesso a linhas de crédito com juros bastante baixos se comparados aos praticados no mercado. Assim, nestes 3 anos de atividades, a Avantis realizou empréstimo uma vez, de crédito rotativo, junto à Caixa Econômica Federal, no valor de R\$ 40.000,00 para pagamento em um ano.

Outra questão que pode interferir no andamento da Avantis é que, por ser uma Instituição de Ensino Superior, ela depende do MEC (Ministério da Educação) para a autorização/andamento/aprovação de seus cursos, o que pode dificultar a implementação do planejamento pretendido. Por algumas vezes, e o curso de Direito é um exemplo atual disto, a Avantis havia enviado todo o processo para autorização de funcionamento do mesmo porém o Ministério suspendeu a autorização de novos cursos por tempo indeterminado, fazendo com que o curso que tinha previsão de início em 2005 estar um ano atrasado. Ainda assim, isto não chega a ser um fator crítico para a Avantis, uma vez que seus gestores possuem experiência na educação superior e sabem que isto é passível de acontecer e há, sempre, uma previsão de ocorrência do mesmo.

4.3.3 Fator tecnológico

No tocante a tecnologias, o presidente da Avantis afirmou que "a Avantis possui o que de mais avançado se oferece no mercado", ainda que a tecnologia seja um tanto quanto difícil de ser percebida em instituições educacionais uma vez que não se utilizam "máquinas e equipamentos" em instituições de educação. Assim, as tecnologias que a Avantis disponibiliza são compostas basicamente por

computadores, equipamentos de auxílio nas aulas e de auxílio administrativo, além dos materiais inerentes à atividade educacional, tais como, quadros, giz, carteiras, cadeiras, papel, lápis, entre outros.

Atualmente possui um laboratório de informática com vinte e cinco computadores de boa qualidade porém um pouco obsoletos já que estes estão dois anos sem atualização. Para a nova sede, além da aquisição de um novo laboratório com vinte e cinco equipamentos, está prevista a atualização dos computadores atuais.

Também possui seis micro-computadores, um aparelho televisor, um vídeo-cassete, três retro-projetores, dez quadros brancos, duas máquinas foto-copiadoras, três impressoras, um scanner, seis telefones, um telefone-fax, um telefone celular, uma guilhotina, uma encadernadora, um elevador e demais equipamentos de uso cotidiano em escritório.

O acesso à internet é feito via RCT (Rede Catarinense de Tecnologia) para a área administrativa e via ADSL (Assymetrical Digital Subscriber Line, tecnologia de acesso à internet de banda larga) para os laboratórios de informática. O provedor de e-mails é a Softhouse, empresa de tecnologia da informação, além de um sítio na rede mundial de computadores.

Quanto aos softwares, é utilizado o Sábio, para a gestão da biblioteca e o HT para a gestão acadêmica e tesouraria, porém, estes dois softwares não são interligados. Além destes dois, os demais softwares como Windows e aplicativos, Microsoft Office, Norton Antivírus, entre outros, também são utilizados.

4.3.4 Fator sócio-cultural

O fator sócio-cultural pode ser um excelente indicativo para a projeção de um negócio. Análise de tendências e modismos se revelam uma importante ferramenta para o apoio de decisões nas organizações. Para isso, foi extraído do senso escolar realizado pelo MEC alguns dados referentes à Educação Superior no Brasil e na região onde a Avantis atua.

Como se verifica na tabela 10, há um constante crescimento no número de matrículas no Ensino Superior no Brasil e, segundo projeções do MEC, esse crescimento deve prosseguir chegando a mais de 9 milhões de matrículas no Ensino Superior no ano de 2010.

Tabela 10: Projeção de matrículas no Ensino Superior no Brasil.

Ano	Matrícula
1998	2.125.958
2002	3.479.913
2003	3.887.022
2007	6.400.000
2008	7.232.000
2009	8.172.160
2010	9.234.548

Fonte: MEC/INEP/DAES

A seguir, será apresentada uma tabela comparativa do número de matrículas no Ensino Superior, realizado no Brasil, na região Sul e no Estado de Santa Catarina.

Tabela 11: Evolução do Número de Matrículas - Brasil - 1992-2003.

	1992	1996	2000	2002	2003	Δ % 1992/2002	Δ % 1992/2003
Brasil	1.762.873	2.140.553	3.121.622	3.967.457	4.401.959	125,1	149,7
Sul	279.315	349.193	542.435	677.655	745.164	142,6	166,8
Santa Catarina	49.749	69.772	118.059	153.232	168.896	208,0	239,5

Fonte: MEC/INEP/DAES

Verifica-se na tabela 11, que o número de matrículas no Ensino Superior no Estado de Santa Catarina vem aumentando numa razão maior que no Brasil e mesmo que na região Sul. Isso demonstra o grande potencial do Estado no tocante a Educação Superior.

Ainda, complementando a análise acima, a tabela a seguir apresenta o número de matrículas no Ensino Superior realizadas nos municípios integrantes da microrregião da Foz do Rio Itajaí.

Tabela 12: Matrículas na Educação Superior – ano de 2002.

Município	Matrículas
Balneário Camboriú	4.405
Bombinhas	45
Ilhota	56
Itajaí	12.076
Luiz Alves	93
Navegantes	166
Piçarras	459
Total	17.300

Fonte: MEC/INEP/DAES

Como demonstram os dados acima, a região em questão é bastante desenvolvida no que tange a Educação Superior, possui reconhecimento Estadual como centro de Educação Superior de qualidade, além de ser uma região bastante atraente por ser um pólo turístico e de belezas naturais, possuir uma vida social bastante agitada, com bares, restaurantes, boates, cinemas, entre outros atrativos.

4.3.5 Clientes

Os clientes da Avantis são seus alunos, são eles que compram o produto que ela oferece. Conforme conversas com o presidente, a diretora e os coordenadores, os alunos são, basicamente, pessoas egressas do ensino médio da região, algumas pessoas que já se formaram no ensino médio há algum tempo e procuram melhor qualificação para seus respectivos trabalhos e outros que procuram melhor se qualificarem para o mercado de trabalho. Há ainda alguns alunos que buscam a realização pessoal, sem pretensões profissionais.

A Tabela 13 mostra a faixa etária dos alunos (clientes) da Avantis Educação Superior no primeiro semestre de 2005. Conforme esses dados, a faixa etária que se concentra o maior número de alunos da Avantis, neste primeiro semestre de 2005, é de 19 a 24 anos com 126 alunos (37,1%), seguida pela faixa etária subsequente, de 25 a 29 anos, com 78 alunos (22,9%). Ainda, pode-se observar que a maioria dos alunos, 249 (73,2%), possui entre 19 e 34 anos.

Tabela 13: Número de alunos da Avantis por faixa etária no primeiro semestre de 2005.

Faixa etária	Número de alunos	%
Até 18 anos	14	4,1
De 19 a 24 anos	126	37,1
De 25 a 29 anos	78	22,9
De 30 a 34 anos	45	13,2
De 35 a 39 anos	37	10,9
De 40 a 44 anos	14	4,1
De 45 a 49 anos	20	5,9
De 50 a 54 anos	4	1,2
De 55 a 59 anos	0	0,0
De 60 a 64 anos	1	0,3
65 anos ou mais	1	0,3
Total	340	100,0

Fonte: Avantis

Quanto à procedência dos alunos é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 14: Procedência dos alunos da Avantis no primeiro semestre de 2005.

Procedência	Número de alunos	%
Balneário Camboriú	237	69,7
Camboriú	49	14,4
Itajai	31	9,1
Itapema	19	5,6
Porto Belo	2	0,6
Piçarras	1	0,3
Tijucas	1	0,3
Total	340	100,0

Fonte: Avantis

Na tabela 14, pode-se observar que a maioria (69,7%) dos alunos da Avantis são procedentes de Balneário Camboriú, seguido de Camboriú (14,4%), Itajai (9,1%) e Itapema (5,6%). Os municípios de Porto Belo, Piçarras e Tijucas, somados, são responsáveis por 1,2% dos alunos da Avantis.

4.3.6 Fornecedores

No tocante a fornecedores, o principal fornecedor da Avantis são os professores, como não poderia deixar de ser, por se tratar de uma instituição de ensino. Assim, a Avantis possui um banco de dados com os currículos dos professores, além das indicações boca-a-boca dos próprios professores e funcionários que ajudam a compor o quadro de professores.

Os materiais que a Avantis utiliza são, basicamente, livros, equipamentos de tecnologia, material de expediente e material de limpeza. Para estes materiais de consumo freqüente, a instituição possui um cadastro com os fornecedores e compra daquele que oferecer o melhor preço e condição de pagamento. No que se refere a compras excepcionais, em geral investimentos, são realizados levantamentos de preços e executada a compra de acordo com a melhor oferta.

Dentre os fornecedores dos produtos de uso freqüente, os livros são geralmente comprados da Livros e Livros de Florianópolis ou da Livraria Alternativa de Goiânia. Quanto a materiais de expediente, são comprados na região mesmo, e dentre os fornecedores temos a Kypel, Assistex, Jetprinter, Veneza Suprimentos, Rossi Materiais Elétricos, Graforte e Belgraf, além da Copapel que é a fornecedora de materiais de limpeza.

A troca de fornecedor é praticamente nula, pois uma vez que as compras vão se tornando freqüentes, se estabelece um relacionamento entre as partes e fica mais proveitoso para ambas a negociação. Para a Avantis, por saber da qualidade do serviço/produto oferecido e para o fornecedor por saber que a Avantis cumpre seus compromissos e pode oferecer algumas facilidades diferenciadas.

4.3.7 Concorrentes

Dentre os concorrentes da Avantis estão, principalmente, as Instituições de Ensino Superior - IES - da microrregião da Foz do Rio Itajaí. Em menor escala, a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade do Estado de Santa Catarina, além das outras IES do estado uma vez que muitos estudantes tentam o ingresso nas mais diversas Instituições.

Porém, dentre os concorrentes mais diretos, tem-se a Univali – Universidade do Vale do Itajaí – que acabou de completar 40 anos de atuação na educação superior catarinense e possui uma história bastante forte no litoral do estado de Santa Catarina, sendo reconhecida como um centro de qualidade em ensino e pesquisa e oferece mais de 50 cursos superiores. A Univali conta com campus espalhados pela região, nas cidades de Itajaí (sede), Balneário Camboriú, Piçarras, Tijucas, São José e Biguaçu, contando com mais de 26 mil alunos matriculados.

Outras concorrentes, de menor porte e que estão também iniciando suas atividades são o Colégio e Faculdade Sinergia de Navegantes, que está no quarto ano de atividades e conta com aproximadamente mil alunos em quatro cursos de graduação, e o IFES – Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior – de Itajaí, que está no seu quinto ano de atividades e conta com aproximadamente 750 alunos em quatro cursos.

4.3.8 Oportunidades

- Mercado em expansão;
- Cursos de formação de tecnólogos;
- Participação em programas de Financiamento Estudantil (FIES, PROUNI);

4.3.9 Ameaças

- Legislação Governamental;
- Concorrentes, novos entrantes;

5 PROGNÓSTICO

Para que as estratégias de marketing surtam algum efeito, as ações precisam estar coordenadas, ou seja, deve-se saber o que se quer, onde se quer chegar e o que deve ser feito para isso. Ainda, todas as forças de marketing devem estar centradas e direcionadas para um mesmo objetivo, bem como todos os departamentos, todas as pessoas da organização devem ter conhecimento sobre o mesmo.

Na Avantis, a não existência de um departamento ou responsável direto pode ser um fator que dificulte a aplicabilidade do mesmo, porém, uma vez que organização é bastante enxuta e os funcionários administrativos, incluindo presidência e diretoria, são bastante abertos e flexíveis, um plano de marketing bem definido poderá, e muito, contribuir para a realização do marketing na Avantis.

Portanto, uma vez diagnosticada a organização, será elaborado o planejamento de como a Avantis Educação Superior deverá atuar, quais ações deverá praticar para atingir os objetivos propostos pelo plano. Para tanto, foi definido o negócio, a missão, a visão da empresa e o plano de ação para que os objetivos propostos sejam atingidos.

5.1 Negócio

Vasconcelos Filho (2001, p.53) define negócio como “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. Ele ajuda a focar no diferencial competitivo, orienta os investimentos, o marketing, o treinamento, o posicionamento estratégico, a terceirização, além de ajudar a conquistar mercado e criar mercado futuro (VASCONCELOS FILHO, 2001). Portanto, o negócio da Avantis Educação Superior é definido como:

“Educar para a vida.”

5.2 Missão

Definido o negócio da Instituição, o próximo passo é a definição da missão. Para Vasconcelos Filho (2001, p.85) “várias empresas podem atuar dentro de um mesmo negócio, porém o que as distingue é a sua missão, seu papel dentro desse negócio. [...] [A missão] é a razão de existir da empresa no seu negócio”. Assim, a missão da Avantis se define como:

“Capacitar e desenvolver pessoas através do Ensino Superior, buscando formar profissionais competentes e, principalmente, cidadãos comprometidos com o bem da sociedade e capazes de criar e desfrutar uma melhor qualidade de vida.”

5.3 Visão

A visão representa uma expectativa de onde a empresa quer chegar e serve para orientar toda a cadeia de relacionamentos. De acordo com Vasconcelos Filho (2001, p. 228) “a visão pode funcionar como sonho ou como desafio estratégico”. Neste sentido, a visão da Avantis é a seguinte:

“Ser referencial na microrregião da Foz do Rio Itajaí em qualidade e inovação na Educação Superior.”

5.4 Mercado-alvo

Pessoas egressas do segundo grau e que buscam continuar sua formação;

Pessoas que já estão no mercado de trabalho e desejam uma formação adequada para melhor desenvolver suas atividades;

Pessoas que estão no mercado de trabalho e pretendem se qualificar para conquistar melhores oportunidades;

Pessoas que já se realizaram em suas carreiras e buscam novos desafios, horizontes.

Cabe salientar que no mercado-alvo da Avantis se enquadram as pessoas das classes A, B e C, haja vista os custos de mensalidade e realização dos estudos.

5.5 Objetivos do plano de marketing para a Avantis Educação Superior

- 1 - Posicionar a marca Avantis como empresa socialmente responsável.
- 2 - Aumentar o número de clientes em 30%.

5.6 Estratégias de marketing

A formulação das estratégias visa atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Assim, abaixo serão enumeradas cada uma das estratégias que serão praticadas visando atingir os objetivos anteriormente descritos bem como as ações para que estas estratégias surtam efeito.

Objetivo 1: Posicionar a marca Avantis como empresa socialmente responsável.

Estratégia 1: Intensificar a divulgação da marca Avantis

Estratégia 2: Estreitar as relações com clientes atuais

Estratégia 3: Aumentar as ações referentes a Responsabilidade Social

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

Estratégia 1: Aumentar a variedade de produtos

Estratégia 2: Estreitar as relações com clientes potenciais

Estratégia 3: Divulgar sistemas de Financiamento/Bolsas de estudo

5.7 Plano de ação

Esta etapa visa definir as ações a serem executadas para se atingir os objetivos da organização (Quadros 3-8).

Quadro 3: Objetivo 1 e Estratégia 1

Objetivo 1 (O1): Posicionar a marca Avantis como empresa socialmente responsável			
Estratégia 1 (E1): Intensificar a divulgação da marca Avantis			
Ações (A)	Data	Recurso (R\$)	Responsável
(A1) Veicular propaganda Institucional em rede local de televisão/rádio	Quinzenalmente, fins de semana, nos meses de fev/mar/abr/mai e ago/set/out/nov	4.000,00 anuais	Presidente Diretora
(A2) Veicular propaganda do processo seletivo em rede local de televisão/rádio	Diariamente 45 dias antes da data do processo seletivo, nos meses de dez/jan/fev e mai/jun/jul	10.000,00 anuais	Presidente Diretora
(A3) Colocar Outdoors da Avantis na microrregião onde a Avantis está situada	4 Outdoors fev/mar/abr e ago/set/out	600,00	Presidente Diretora
(A4) Colocar Outdoors do Processo Seletivo da Avantis na microrregião onde a Avantis está situada	10 Outdoors nos meses de nov/dez/jan e mai/jun/jul	1.500,00	Presidente Diretora
(A5) Inserir encarte em Jornal de circulação Regional sobre o processo seletivo	2 semanas antes do encerramento das inscrições	300,00	Presidente Diretora
(A6) Realizar encontros de apresentação da Avantis em Rotarys, Associações, entidades de classe entre outras.	Abr/mai e set/out	—	Presidente Diretora Coordenadores
(A7) Utilizar papel timbrado, envelopes, canetas com logomarca Avantis	Ano todo	800,00	Diretora

Quadro 4: Objetivo 1 e Estratégia 2

Objetivo 1 (O1): Posicionar a marca Avantis como empresa socialmente responsável			
Estratégia (E2): Estreitar as relações com clientes atuais			
Ações (A)	Data	Recurso (R\$)	Responsável
(A1) Manter tratamento personalizado no atendimento aos clientes atuais	Ano todo	—	Todos os colaboradores
(A2) Incentivar, divulgando e, se possível, contribuindo financeiramente, a participação dos alunos/clientes em eventos (seminários, palestras, congressos) relacionados com seus respectivos cursos	Ano todo	—	Coordenadores Professores
(A3) Estar sempre disposto a ouvir as críticas, sugestões e reclamações. Realizar avaliação da Instituição com alunos e professores.	Abr/jun e set/nov	300,00	Todos os colaboradores

Quadro 5: Objetivo 1 e Estratégia 3

Objetivo 1 (O1): Posicionar a marca Avantis como empresa socialmente responsável			
Estratégia 3 (E3): Aumentar as ações referentes a Responsabilidade Social			
Ações (A)	Data	Recurso (R\$)	Responsável
(A1) Realizar ações (aulas de reforço, temas atuais) com escolas de comunidades carentes dos municípios da microrregião	Ano todo	--	Coordenadores Professores Alunos
(A2) Desenvolver o programa de Inclusão Digital, através de aulas de informática para crianças carentes	Ano todo	--	Coordenadores Professores Alunos
(A3) Realizar visitas dos alunos da Avantis a APAEs, creches e entidades similares ajudando estas instituições e contribuindo para a formação social dos alunos	Bimestralmente	---	Coordenadores Professores Alunos
(A4) Incentivar e permitir a participação de deficientes físicos no Ensino Superior divulgando as facilidades que a Instituição proporciona através da distribuição de informativos para este público	Ano todo	---	Todos os colaboradores
(A5) Realizar palestras de interesse e abertas à comunidade, como por exemplo, combate às drogas, HIV, importância da prática de esportes, alimentação saudável, entre outras	Semestralmente	600,00	Presidente Diretora Coordenadores
(A6) Estreitar as relações com grupos de interesse mantendo um constante diálogo com estes	Ano todo	---	Presidente Diretora Coordenadores
(A7) Incentivar a prática do Voluntariado entre alunos e colaboradores através de convênios com entidades que necessitam de voluntários	Ano todo	--	Toda a comunidade acadêmica

Quadro 6: Objetivo 2 e Estratégia 1

Objetivo 2 (O2): Aumentar o número de clientes em 20%			
Estratégia 1 (E1): Aumentar a variedade de produtos			
Ações (A)	Data	Recurso (R\$)	Responsável
(A1) Oferecer cursos de pós-graduação	---	---	Presidente Diretora
(A2) Possibilitar a realização de disciplinas de qualquer curso na Instituição	Sempre que houver vagas	--	Coordenadores
(A3) Incentivar a comunidade a participar de disciplinas isoladas	Sempre que houver vagas	---	Diretora Coordenadores
(A4) Buscar parcerias com outras Instituições de Ensino para aumentar o portfólio de produtos oferecidos	Ano todo	---	Presidente Diretora

Quadro 7: Objetivo 2 e Estratégia 2

Objetivo 2 (O2): Aumentar o número de clientes em 20%			
Estratégia 2 (E2): Estreitar as relações com clientes potenciais			
Ações (A)	Data	Recurso (R\$)	Responsável
(A1) Realizar palestras informativas sobre os cursos da Avantis e Educação Superior em escolas do Ensino Médio	Maio e outubro	R\$100,00	Diretora Coordenadores
(A2) Criar o “Dia Avantis”, abrindo a Faculdade à comunidade e trazendo esta para dentro da Instituição mostrando suas instalações, seu funcionamento, formas de ingresso, de aquisição de bolsas de estudo, entre outros	Abril e setembro	R\$800,00	Todos os colaboradores
(A3) Criar equipes de alunos dos cursos oferecidos para conversarem com jovens que não sabem qual carreira seguir, sobre os cursos que estão cursando	Maio e outubro	---	Coordenadores Professores

Quadro 8: Objetivo 2 e Estratégia 3

Objetivo 2 (O2): Aumentar o número de clientes em 20%			
Estratégia 3 (E3): Divulgar sistemas de Financiamento/Bolsas de estudo			
Ações (A)	Data	Recurso (R\$)	Responsável
(A1) Orientar escolas de Ensino Médio sobre possibilidades de alunos conseguirem bolsas de estudo através do PROUNI	Maio e outubro	---	Diretora Coordenadores
(A2) Divulgar e orientar alunos em potencial sobre o FIES (Financiamento Estudantil)	Ano todo	---	Diretora Coordenadores Professores
(A3) Realizar parcerias com empresas, associações, para oferecer descontos a estudantes trabalhadores ou associados	Ano todo	---	Presidente Diretora
(A4) Oferecer desconto (bolsa de 50%) para parentes (cônjuges e filhos) dos professores e funcionários da Avantis	Ano todo	50% destas matrículas	Diretora Coordenadores

Como se pode observar, a primeira estratégia é a mais dispendiosa para a Instituição por ser a divulgação da marca, o que implica em gastos com publicidade em televisão e rádio. Ainda assim, é um gasto que gira em torno de R\$ 20.000,00 anuais e cujo retorno é imediato e necessário para a Instituição.

As outras estratégias são praticamente sem custos para a Avantis, em torno de R\$5.000,00 anuais, e dependem principalmente da força de vontade, disponibilidade e engajamento dos funcionários. São ações simples que podem fazer uma grande diferença na construção e solidificação da marca Avantis. A grande maioria tem custos muito baixos, apenas de execução e que não foram considerados para efeito deste estudo pois apenas utilizam a estrutura que a Avantis possui, seja estrutura física ou de pessoal.

5.8 Implantação, comunicação e manutenção do plano

Assim que definidas e decididas as frentes de ação de acordo com a missão, a situação do mercado, os objetivos propostos e as estratégias traçadas no plano, é de fundamental importância uma aplicação sistemática seguindo o quadro de estratégias e ações propostas.

O comprometimento com a execução do plano e a confiança no sucesso do mesmo aliados a um engajamento das pessoas envolvidas proporcionam um melhor aproveitamento do mesmo e aumentam consideravelmente as chances de sucesso e atingimento dos resultados esperados.

Para tanto, também se faz de extrema importância uma apresentação do plano final aos colaboradores da empresa visando sua implementação o mais rápido possível. Ainda, para o bom andamento do mesmo e visando o aprendizado para as ações futuras, reuniões de acompanhamento das ações com o levantamento dos possíveis erros que venham a surgir e para que se possa corrigir qualquer desvio que, por ventura, ocorra, são, também, de fundamental importância.

Para facilitar a visualização das ações a serem realizadas no decorrer dos meses, será apresentado, no quadro 9, um cronograma de implementação das ações estratégicas da Avantis para o segundo semestre de 2005 e primeiro semestre de 2006. Vale ressaltar que, como o mercado educacional segue um comportamento parecido no decorrer dos anos, este cronograma também pode ser utilizado pelos anos seguintes fazendo-se as devidas e necessárias atualizações/correções.

5.9 Controle e avaliação do plano

Depois do plano implementado, algumas ações de controle e avaliação são de grande valia. A diretora da organização, principal responsável pela execução do plano deve avaliar o cumprimento ou não de cada item proposto.

Os itens cumpridos necessitam ser reavaliados pois servirão de base para a elaboração das estratégias futuras. Já os itens que, por algum motivo, não foram realizados, precisam ser redimensionados e reavaliados para se decidir se são importantes e devem continuar a fazer parte do plano, bem como quais os motivos que levaram à sua não realização.

É importante que seja realizada a comunicação do resultado geral do plano a toda a equipe, ou seja, a todos os envolvidos na sua realização, e ainda, em caso de resultado positivo, uma comemoração ajuda a incentivar e engajar ainda mais os colaboradores no cumprimento das novas metas da organização.

A seguir, no quadro 10, será apresentado um roteiro para avaliação das atividades do plano demonstrando o desempenho de cada uma das ações propostas bem como as ações de correção a serem tomadas, além do controle dos recursos orçados e os efetivamente empregados.

5.10 Projeção de Vendas

Considerando a receita bruta de vendas da Avantis, será projetada a receita bruta da Avantis para o próximo período (o subsequente à aplicação do plano) Para efeito de comparação, será utilizada a receita real do ano de 2004 e a receita projetada para o ano de 2006, quando as ações propostas pelo plano começarem a surtir efeito.

Tabela 15: Tabela comparativa da receita bruta da Avantis Educação Superior antes e após a implementação do Plano de Marketing.

Período	2004	2006
Janeiro	45.963,99	149.382,97
Fevereiro	63.785,24	207.302,03
Março	72.602,28	235.957,41
Abril	48.396,25	157.287,81
Maiο	49.308,96	160.254,12
Junho	56.340,00	183.105,00
Julho	96.587,68	313.909,96
Agosto	68.406,00	222.319,50
Setembro	41.543,44	135.016,18
Outubro	41.667,24	135.418,53
Novembro	56.073,04	182.237,38
Dezembro	68.462,46	222.503,00

Fonte: Avantis.

Esta projeção de receita considera o curso de Bacharel em Sistemas de Informação, além de um aumento de 20% no número de clientes, não considerando os cursos que possam vir a ser aprovados pelo MEC. Como se pode observar, há um aumento substancial na receita bruta da Avantis, o que justifica a adoção e aplicação do plano.

Quadro 10: Modelo de ficha para acompanhamento das estratégias e ações realizadas.

Ação	Responsável	Data	Recurso (R\$,00)		Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Ação Corretiva
			Previsto	Realizado			
O1E1A1	Presidente e Diretora		4.000,00				
O1E1A2	Presidente e Diretora		10.000,00				
O1E1A3	Presidente e Diretora		600,00				
O1E1A4	Presidente e Diretora		1.500,00				
O1E1A5	Presidente e Diretora		300,00				
O1E1A6	Presidente, Diretora e Coordenadores		---				
O1E1A7	Diretora		800,00				
O1E2A1	Todos os colaboradores		---				
O1E2A2	Coordenadores e Professores		---				
O1E2A3	Todos os colaboradores		300,00				
O1E3A1	Coordenadores, Professores e Alunos		---				
O1E3A2	Coordenadores, Professores e Alunos		---				
O1E3A3	Coordenadores, Professores e Alunos		---				
O1E3A4	Todos os colaboradores		---				
O1E3A5	Presidente, Diretora e Coordenadores		600,00				

Ação	Responsável	Data	Recurso		Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Ação Corretiva
			Previsto	Realizado			
O1E3A6	Presidente, Diretora e Coordenadores		---				
O1E3A7	Toda a comunidade acadêmica		---				
O2E1A1	Presidente e Diretora		---				
O2E1A2	Coordenadores		---				
O2E1A3	Diretora e Coordenadores		---				
O2E1A4	Presidente e Diretora		---				
O2E2A1	Diretora e Coordenadores		100,00				
O2E2A2	Todos os colaboradores		800,00				
O2E2A3	Coordenadores e Professores		---				
O2E3A1	Diretora e Coordenadores		---				
O2E3A2	Diretora, Coordenadores e Professores		---				
O2E3A3	Presidente e Diretora		---				
O2E3A4	Diretora e Coordenadores		---				

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levantadas e analisadas as informações sobre a instituição e o ambiente onde ela se encontra e, com base nisto, traçado o plano estratégico de marketing, prevê-se um cenário promissor para a Avantis nestes próximos anos uma vez que adotadas e implementadas as ações previstas no plano de ação.

Por ser, primeiramente, acadêmico, o trabalho sofreu algumas limitações com relação ao tempo, e a parte prática, a sua aplicabilidade, pode ter ficado um pouco comprometida. Ainda assim, o diagnóstico organizacional, bem como o prognóstico, onde são traçadas as estratégias a serem seguidas, pode ser de grande valia para uma reflexão, bem como para guiar as ações de marketing da Instituição.

Com relação aos pontos fortes e pontos fracos da Avantis, é interessante que se continue trabalhando para manter e ainda melhorar seus pontos fortes, principalmente no que diz respeito à qualidade do curso e à forma de relacionamento com os clientes (alunos) bem como com os professores e funcionários, porém, com uma ressalva com relação a professores e funcionários, uma vez que mesmo que o relacionamento seja positivo para ambas as partes, o contrato estabelecido e, por conseguinte, a não existência de benefícios e incentivos, bem como de investimentos em treinamento e desenvolvimento, podem ser fatores que influenciam na retenção dos talentos, quais sejam professores ou funcionários, e conseqüentemente, dos alunos, uma vez que a Instituição pode perder credibilidade.

Quanto às oportunidades e ameaças, a nova sede é um grande passo rumo à consolidação da Avantis e, com isto, uma maior interação com a comunidade. Aumentar a oferta de cursos, tais como, novos cursos de graduação, cursos de pós-graduação, formação de tecnólogos, cursos, palestras e atividades em geral para/com a comunidade, são fatores que podem se tornar boas oportunidades. Já no tocante a ameaças, a principal é o Governo, através do Ministério da Educação, suspendendo a autorização/reconhecimento de novos cursos. Ainda, os concorrentes e a mudança da sede podem ser fatores que venham a ameaçar o futuro da Instituição.

Em se tratando dos objetivos do plano de ação, suas estratégias e ações para contemplá-las, cabe salientar que não são ações que só funcionam se aplicado o

plano na sua totalidade. Ele é, sim, muito mais um *brainstorm* de possibilidades, de sugestões as quais a Avantis deve avaliar e implementar as que julgar interessantes.

Finalizando, a título de recomendação, seria interessante a leitura e até a análise de todo o trabalho pelos colaboradores da organização, com a finalidade destes tomarem ciência da importância de cada um no desenvolvimento do marketing da Avantis.

REFERÊNCIAS

- AAKER, R. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AMFRI. **Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí**. Disponível em: www.amfri.org.br. Acesso em: 17 de mai. 2005.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. *Corporate strategy*. New York: McGrawHill, 1965 apud KENNEDY, C. **O guia dos gurus do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard University, 1965 apud CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- AVANTIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Balneário Camboriú, Avantis, 2002.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Aditamento de abril de 2005. Balneário Camboriú: Avantis, 2005
- BARWISE, P. Decisões sobre investimentos estratégicos e estratégia emergente. In: Financial Times. **Dominando Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- COOPER, D. R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DUNNIGAN, J. F. **A sabedoria dos maiores estrategistas** : táticas e técnicas de guerra em administração. São Paulo: Futura, 2000.
- FACULDADE AVANTIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Balneário Camboriú: Avantis, 2004.
- FERREL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRACIOSO, F. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 17 de mai. 2005.

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR AVANTIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Balneário Camboriú: Avantis, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

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

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.