



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO

COLÉGIO AGNUS

ALUNA: David Sampaio Furtado

ORIENTADOR: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

Curso: MBA em Marketing Estratégico – Turma IV

ESTUDO DE CASO

Colégio Agnus

INTRODUÇÃO

O Colégio Agnus é uma instituição de ensino de médio porte, que atende da educação infantil à faculdade. A organização, que existe há 59 anos, é referência na qualidade do ensino e na aprovação de alunos no vestibular. Durante muito tempo, o Colégio dispensou a utilização dos serviços de uma agência de propaganda, tampouco existia um Setor que cuidasse do Marketing. Ele só foi criado em 2004. Este caso relata um episódio real, ocorrido em 2005, que podia ter acabado com o setor, mas terminou de forma surpreendente.

HISTÓRICO DA EMPRESA

O Colégio Agnus surgiu em 1951, depois que seu fundador, Alexandre Rocha, voltou dos Estados Unidos, com a intenção de ensinar inglês. Depois de casar, ele e a esposa resolveram alfabetizar crianças carentes, e para isso utilizavam a garagem de casa. Com base nessa experiência, surgiu a idéia de fundar um colégio, que oferecesse, além do ensino regular, formação moral e religiosa para os alunos. Ao longo de 59 anos, o colégio cresceu e rapidamente se tornou referência no estado, onde concorre, em tamanho, apenas com dois outros colégios.

No final dos anos 90, os dois irmãos que comandavam um dos concorrentes, o Colégio São Pedro, brigaram, e um deles saiu da sociedade, montando seu próprio colégio. A partir daí, o que se viu foi uma batalha de mídia entre os dois. Anúncios quase diários, outdoors, propagandas, era feito de tudo para que um aparecesse mais que outro. Apesar de estarem em uma batalha entre si, ambos estavam sempre na mídia, o que forçou os concorrentes a pensar em aparecer mais.

O COLÉGIO “DESCOBRE” O MARKETING

Nessa época, não havia gerência de marketing, nem sequer agência contratada pelo Colégio Agnus. As idéias surgiam de um grupo de professores e

coordenadores, e um publicitário free-lancer transformava em anúncios e campanhas. Por causa da “guerra” travada entre os irmãos agora concorrentes, a direção do Agnus se viu forçada a olhar o marketing, mas principalmente a propaganda, com mais cuidado. Foi aí que o setor de marketing foi criado.

Em princípio, o setor era mais uma “house”, uma agência interna, do que propriamente uma estrutura consistente de marketing, já que as demandas eram basicamente de criação de anúncios e campanhas. Todo ano, veiculavam-se duas grandes campanhas: uma em agosto, de matrículas, e outra em janeiro ou fevereiro, comunicando os resultados – sempre satisfatórios – dos alunos nos vestibulares.

UMA CAMPANHA REVOLUCIONÁRIA

Até 2004, toda campanha de matrícula dos quatro grandes colégios da cidade era baseada nos resultados de vestibular. As campanhas mostravam apenas números, e também como estudar naquele colégio era garantia de ser aprovado no vestibular. Nesse ano, mudamos radicalmente a campanha do Agnus. Introduzimos o conceito “A gente faz parte da sua vida”, e criamos uma campanha completamente livre de números, onde mostrávamos valores agregados à família, como proteção, respeito, aconchego, dentre outros.

Dois filmes foram produzidos: um utilizando todos os clichês de um comercial de margarina – a família reunida para um gostoso café da manhã, a vovó cumprimentando o neto antes de sentar, a mãe preparando um pão quentinho, o pai lendo o jornal e tomando café. Nenhuma menção ao nome do Colégio era feita até os segundos finais, quando se trazia todos aqueles valores para o nome do Colégio, mostrando como “A gente faz parte da sua vida”. O outro filme era um comercial de carro, onde todos os valores que se pode agregar a um automóvel estavam lá para serem transferidos ao colégio: conforto, segurança, estabilidade, 54 anos de estrada e confiança, por exemplo.

A campanha foi um sucesso. O colégio teve 90% de aumento no número de novas matrículas com relação ao ano anterior, e apenas 7% dos alunos não renovaram suas matrículas. Foi feita uma pesquisa entre os pais de novos alunos sobre o que os motivou a procurar o Colégio. 78% deles responderam que foi pela campanha que viram nos jornais e tv, que tratava de forma diferente o colégio, não

como um local onde o aluno apenas treina até passar no vestibular, e sim como um local de ensino, educação, e família.

ANO NOVO, NOVA CAMPANHA

Devido ao sucesso em 2004, no ano seguinte manteve-se o mesmo slogan de campanha - “A gente faz parte da sua vida” -, mas dessa vez o foco era não na família, mas nos valores que a família traz, como: confiança, aconchego, carinho, felicidade. Foram feitos 4 pequenos filmes, cada um com um desses valores como tema central. Cada filme tinha uma família diferente aparecendo, mas apenas uma das crianças aparecia no restante da campanha, como anúncios de jornal e outdoors.

No dia marcado para a sessão de fotos com a criança, o fotógrafo não pôde ir, então eu mesmo tirei as fotos, pelo fato de que teríamos que entregar o arquivo com o outdoor dali a 24h, e já tínhamos feito uma compra de 90 outdoors por toda a capital. As fotos, obviamente, não ficaram muito boas, mas mesmo assim o arquivo foi feito e aprovado pela direção do colégio antes de ganhar as ruas, com a alegativa de que, pela falta de tempo, era necessário mandar assim mesmo. O outdoor continha apenas uma foto da criança, o slogan da campanha e a logomarca do colégio. O outdoor destoou um pouco dos outros elementos da campanha, e com 4 dias de rua, algumas pessoas começaram a ligar tentando entender o que era aquilo, porque a criança não estava de farda, porque não havia outras pessoas na foto, e até se aquela criança estava desaparecida, apesar de não haver nada no outdoor que remetesse a isso.



Outdoor “problemático”.

A direção do colégio me chamou pra uma reunião de urgência, para tentar resolver o problema do outdoor. Acreditava-se que a imagem do colégio estava sendo manchada pelo outdoor que ninguém entendia, já que alguns

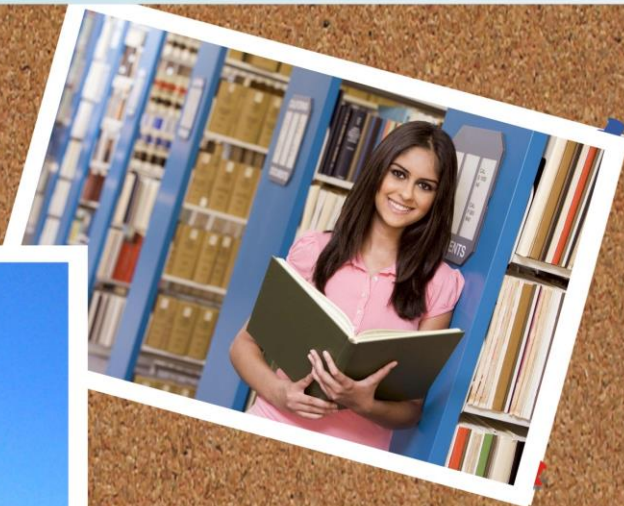
questionamentos foram feitos. Depois de alguma discussão, decidiu-se por tirar o outdoor das ruas, e substituí-lo por um antigo, do começo do ano, com os resultados do vestibular. O prejuízo financeiro pela reimpressão de 90 placas foi de cerca de R\$ 24.000,00. O outdoor “tapa-buraco” foi às ruas 6 dias depois do oficial da campanha, e ficou sendo exibido por outros 9 dias, para completar a bi-semana.

Por causa da mudança no outdoor, a direção considerou que toda a campanha estava perdida, excetuando-se o slogan. Foram criados novos anúncios de jornal e apenas um filme, o que mostrava um pai ensinando o filho a andar de bicicleta continuou a ser veiculado. A expectativa era que o número de matrículas caísse pela metade do ano anterior. Fui bastante pressionado por vários setores do colégio, alguns pedindo inclusive minha saída e o fechamento do setor de marketing, deixando as ações de marketing a cargo da direção, que era composta por um médico e um advogado.

Apesar de se pensar que haveria uma queda no número de matrículas, que os alunos veteranos não iriam querer renovar suas matrículas, o ano de 2005 foi ainda melhor do que o anterior em número de novas matrículas e renovações das já existentes. O crescimento com relação a 2004 foi da ordem de 70%, e a saída de veteranos se manteve em 7%.

O sucesso da campanha de 2004 e de 2005 – ainda que com ressalvas – motivou inclusive os concorrentes do colégio, que passaram, a partir de 2005, a valorizar mais valores de família, deixando um pouco de lado os números e resultados de vestibular, coisa que vem acontecendo até hoje.

A gente faz parte da sua vida.



Informações:
3277.7723



Anúncio que substituiu os da campanha original. Formato: 6 colunas x 52cm

RESUMO

Empresas tradicionais, com muito tempo de atuação no mercado, tem algumas idéias bem sedimentadas sobre como fazer marketing e propaganda. Este caso descreve uma situação real de uma empresa real, apesar do nome fictício – o Colégio Agnus, que implementou o setor, mas de certa forma ainda o tratava com algum amadorismo – o que terminou por provocar a situação retratada, e a forma como o chefe do setor, narrador do caso, tratou de toda a situação. O caso é narrado sob o ponto de vista do diretor de marketing do colégio, desde o momento em que ele mesmo criou o setor até os episódios citados. O caso trata de estratégias de marketing, ambiente organizacional e propaganda.

Palavras-chave: estratégias de marketing, ambiente organizacional e propaganda.

ABSTRACT

Traditional companies, with plenty of time playing the market, has some ideas about how to do well sedimented marketing and advertising. This case describes a real situation of a fictitious business name - the College Agnus, which implemented the sector, but somehow still treated him with some amateurism - which ended up provoking the situation portrayed, and how the head of the sector, narrator of the case dealt with the whole situation. The case is narrated from the point of view of the marketing director of the school, from the moment he created the sector until the episodes mentioned. This case comes to marketing strategies, organizational environment and advertising.

Keywords: marketing strategies, organizational environment and advertising.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso enfatiza algumas das principais dificuldades do gerenciamento de ações promocionais de uma empresa que não dava a devida atenção às estratégias de marketing. Estas dificuldades refletem-se em eventuais impactos negativos junto ao público usuário para a marca da empresa e seus serviços prestados. Seus objetivos são desenvolver nos participantes:

- 1) Reflexões sobre o uso adequado e inadequado de estratégias promocionais;

- 2) Identificação das diferenças entre promover um bem físico e um serviço educacional;
- 3) Reconhecimento da possibilidade de aplicação ações de recuperação do posicionamento da empresa junto ao público consumidor;
- 4) Análise crítica da literatura;
- 5) Possibilidade de estabelecer a conexão entre teoria e prática.

FONTES DOS DADOS

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 2005, numa empresa do ramo de educação, um colégio. As situações apresentadas são fieis à realidade. O próprio chefe do setor, que participou de todos os eventos, é o narrador do caso, garantindo a fidelidade das informações. Por questões de privacidade, apenas o nome do colégio foi modificado.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração e marketing.

Nota-se a importância da sequência dos passos:

- 1) Explicação sobre a empresa familiar e uso dos conceitos da área;
- 2) leitura individual;
- 3) discussão em pequenos grupos;
- 4) discussão em plenária;
- 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Avalie a eficácia da campanha veiculada pela escola;
2. O que pode ser aprimorado na campanha? Por quê?
3. Que medidas emergenciais deveriam ser tomadas para corrigir o “problema”? Justifique.
4. Pensando como um concorrente direto, que estratégias poderiam ser traçadas para aproveitar essa situação?
5. A solução encontrada pelo colégio (a substituição imediata do outdoor) foi a melhor? Justifique.
6. Avalie as mídias utilizadas na campanha. Elas foram bem escolhidas? Sugira mídias alternativas.

ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a discussão abordando o composto de marketing num contexto organizacional onde um setor específico não existia, e considerar o ambiente em que a empresa se insere, o porte e tipo de empresa, em especial o fato de ser empresa familiar. McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas chamando-as de os 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção, e Cobra (1997) define produto, preço e praça e promoção da seguinte maneira:

- Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade;
- Preço é a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto;
- Praça inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos;
- Promoção são todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo.

Também deve-se levar em consideração a Gestão de serviços, em especial a diferenciação entre a prestação de serviço e o bem físico e palpável. Os serviços possuem uma interatividade e proximidade maior com os clientes, e por causa disso hoje são considerados os maiores responsáveis pela conquista e fidelização dos clientes. Giansesi, (1994).

Para uma empresa diferenciar-se no mercado, deve desenvolver métodos para criar ou fortalecer a imagem da marca, incorporando além das qualidades técnicas, as qualidades que enfatizem a relação da marca com os consumidores, ou seja, um conjunto de valores subjetivos associados à imagem da marca. Kotler, (2002).

Gestão de Serviços – diferenças entre o serviço e um bem físico

Com a evolução da sociedade pós-industrial, a administração de serviços ganhou atenção das empresas por se apresentar como um grande diferencial competitivo. Em tempos de qualidade total e eficiência operacional, nota-se uma semelhança muito grande entre os produtos, todos com certificado de qualidade padronizado. Se os produtos são tão semelhantes, onde estará a vantagem competitiva de uma empresa? A resposta para essa dúvida está na administração

de serviços. Podem-se destacar sete fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços:

- 1- Desejo de melhor qualidade de vida;
- 2- mais tempo de lazer;
- 3- a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- 4- mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- 5- mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- 6- aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- 7- mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

Os serviços possuem uma interatividade maior com os clientes, enquanto os produtos localizam sua interatividade nas empresas. Por sua proximidade com os clientes, os serviços hoje são considerados os maiores responsáveis pela conquista e fidelização dos clientes.

Algumas empresas descobriram que seu verdadeiro foco está nos serviços; essas empresas usam de produtos para vender seus serviços que geram a maior rentabilidade. Exemplo: Operadoras de telefonia móvel.

A gestão de serviços poder ser caracterizada pela presença e participação do cliente, produção e consumo simultâneos (impossibilidade de estocar serviços) e intangibilidade. Os processos de serviço são classificados como serviços profissionais (consultorias especializadas, consultórios médicos, escritórios de advocacia), loja de serviços (restaurantes, agências de viagens, postos de gasolina) e serviços de massa (estádios de futebol, grandes hipermercados).

Em empresas de serviços, seu papel passa a tomar parte na estratégia da empresa, na produção e controle da qualidade, satisfação e fidelização de seus

serviços, garantindo o crescimento sustentando através da comercialização constante dos serviços.

O COMPOSTO DE MARKETING: OS 4Ps

O composto de marketing ou marketing mix é um conjunto de ferramentas criadas para atingir o mercado-alvo. A utilização dessas ferramentas foi enfatizada na definição de marketing da Associação Americana de Marketing- AMA.

Jerome McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas chamando-as de os **4Ps**: Produto, Preço, Praça e Promoção. Cobra (1997) define produto, preço e praça e promoção da seguinte maneira:

O Produto

O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade. Um produto pode ser um bem físico, um serviço, uma pessoa, um local, uma organização ou idéias. O autor afirma que um produto é dito certo quando atende as necessidades e desejos do seu público-alvo. Para ele, um produto certo deve ter qualidade e padronização, modelos, tamanhos e configuração.

O Preço

É a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto. Segundo o autor o preço pode ser posto na fábrica, posto no cliente; atacadista, varejista ou distribuidor; líquido com desconto ou bruto sem desconto; desconto por quantidade; por condições de pagamento, prazo (à vista ou a prazo), crédito.

A Praça ou Ponto-de-Venda (distribuição)

A praça ou ponto-de-venda inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos. No conceito de praça estão incluídos canais, cobertura, sortimento, localização, estoque, transporte Cobra afirma que o produto só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor. A escolha do ponto relaciona-se com a escolha do canal de distribuição.

A Promoção

São todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo. Inclui o composto ou mix de comunicação formado pela propaganda, promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas, merchandising, força de vendas, marketing direto e on-line. A explicação mais detalhada de cada uma dessas formas de promoção se encontra na parte sobre composto de comunicação.



Fonte: Os 4Ps do Marketing. Administração de Marketing (KOTLER, 2002)

No caso dos serviços outros Ps são importantes, como **provas físicas, pessoas e processos**. As provas são as instalações e o resultado que se pode obter a partir de um serviço. As pessoas são um componente fundamental para a prestação de serviços. Os processos têm relação com a forma como o serviço é prestado.

POSICIONAMENTO E IMAGEM DE MARCAS E PRODUTOS/SERVIÇOS

Para uma empresa diferenciar-se no mercado, deve desenvolver métodos para criar ou fortalecer a imagem da marca, incorporando além das qualidades

técnicas, as qualidades que enfatizam a relação da marca com os consumidores, ou seja, um conjunto de valores subjetivos associados à imagem da marca. Isto favorece a competitividade e se constitui em um grande desafio para as empresas. Pois, para ser competitivo no mercado atual, deve-se atender não somente a desejos e necessidades, mas também oferecer produtos e serviços que sejam inovadores e que possam surpreender o consumidor.

Podemos perceber que negócios vencedores têm as marcas como “grande patrimônio, capaz de transferir valores ao que é oferecido ao público, porque objetivam criar, também benefícios emocionais que levam a sua fidelidade”.

Segundo alguns autores a evolução da marca passa por três estágios: assertivo, assimilativo e absorvitivo.

No primeiro estágio, o assertivo, a marca fala para o consumidor, comunica seu ponto de vista, dizendo que são as melhores e que basta confiar nelas para se fazer a coisa certa.

No segundo estágio, assimilativo, as marcas assumem uma posição de diálogo, em que o cliente pensa que pode ser importante para o crescimento da marca (é uma relação de igualdade e participação).

No terceiro estágio, absorvitivo, as marcas assumem uma posição de convívio, tornam parte da vida do consumidor, motivando-o não só a utilizar sua marca, mas tudo o que se relaciona a ela. E isso é o que define o branding, a fidelidade do cliente pela marca.

O valor da marca é formado por um composto de associações positivas ao produto ou serviço e à própria organização, que se traduzem em resultados intangíveis, como: aceitação, satisfação e benefícios. Conseqüentemente, estes se convertem em resultados tangíveis do retorno sobre os investimentos apropriados aos esforços de marketing para a própria empresa. Dessa forma, a imagem da marca pode ser negativa, na medida em que as associações às marcas perdem ou nada propõem, e, portanto, nada adicionado às expectativas das ações estratégicas das organizações.

Um objeto está posicionado quando pode ser identificado em um lugar, por comparação aos lugares que outros objetos ocupam.

A percepção de posicionamento está vinculada ao modo e às variáveis usadas para definição dos pontos de referência, e quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção de grupos de referência. Os grupos de referência desenvolvem um papel duplo: ao mesmo tempo em que servem para consolidação da percepção de um elemento como fazendo parte de uma categoria de produto ou grupo estratégico, podem contribuir para um processo de indiferenciação ou padronização de referenciais (commoditização).

A relevância do conceito de categoria de produto é explícita nos conceitos de posicionamento. Tipicamente, os profissionais de marketing assumem que os clientes agrupam produtos em níveis variados de especificidade, de forma hierárquica. Na mente dos clientes, produtos são inicialmente agrupados em classes, depois em categorias de produto, tipo de produto e, ao final, por marca. A organização em categorias de produto que está na memória do cliente tem um importante papel em sua tomada de decisão.

A profundidade da consciência de marca está relacionada à probabilidade de que a marca seja lembrada, enquanto sua amplitude refere-se à lembrança em diferentes situações de uso.

Não existe uma “mesma mercadoria”, todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são, com base no fato que para o comprador potencial, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. Kotler define diferenciação como “o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”. Uma diferença é viável quando obedece aos critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade.

Podemos observar que o posicionamento pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características do produto são destacadas. Poucos gerentes de marketing consideram todas as

alternativas anteriores. Geralmente se confundem muitos termos complementares e relacionados: “posição do produto”, “posição”, “posicionamento de produto”, “posicionamento de mercado”, que mostram também alguma sobreposição dos conceitos e aplicações.

Para Al Ries e Trout a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

Dessa forma, podemos definir posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. E ainda, o posicionamento usualmente requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios) e um “mantra” (a essência da marca ou promessa).

No entanto é importante frisar, que não é possível tirar da cartola um posicionamento e magicamente ele se fixar na mente dos consumidores. O posicionamento é um processo, não um ato. É um processo de persuasão contínua, para encorajar o cliente a pensar de uma determinada maneira, e não uma ação unilateral do profissional de marketing.

Referências Bibliográficas:

- COBRA, M. H. N. Marketing básico: uma perspectiva brasileira. 4ª. Edição - São Paulo: Atlas, 1997.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. Administração estratégica de serviços. 1ª. Edição - São Paulo: Atlas, 1994.
- GERSICK, K., DAVIS, J., HAMPTON, M. & LANSBERG, I. - De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 1ª. Edição - São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- KOTLER, Philip - Administração de Marketing, 10ª edição – São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi - Administração de Marketing, 1ª edição – São Paulo: Atlas, 2006.

Referências da internet:

- www.administradores.com.br;
- www.geranegocio.com.br;
- www.meioemensagem.com.br;
- www.portaldomarketing.com.br.