

Plano de Marketing de Serviços Aplicado a Instituição de Ensino

EDUARDO ROQUE MANGINI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
eduardo.mangini@uol.com.br

TATIANA FERRARA BARROS

Universidade de São Paulo
tatiferrara@hotmail.com

ANDRÉ TORRES URDAN

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
andre.torres@uni9.pro.br

MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

USP - Universidade de São Paulo
campomar@usp.br



PLANO DE MARKETING DE SERVIÇOS APLICADO A INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Resumo

A fim de minimizar erros e concretizar os objetivos empresariais, o desenvolvimento de um plano de marketing de serviços torna-se fundamental. Sendo assim, o objetivo do presente artigo foi desenvolver e aplicar um plano estratégico de marketing para uma empresa prestadora de serviços educacionais. Para atender ao objetivo proposto, foi utilizado como método a pesquisa-ação. O problema diagnosticado está relacionado com capacidade ociosa da empresa em torno de 420 vagas possíveis e salas não utilizadas. Portanto, o objetivo estabelecido no plano de marketing foi buscar o aumento do *market share* em 25% (vinte por cento) para o ano de 2017. O plano de marketing avaliou o ambiente interno e externo a empresa e propôs diversas ações relacionadas à comunicação e vendas. Os resultados obtidos com a aplicação do plano de marketing podem ser considerados satisfatórios. Embora a empresa não tenha conseguido atingir a margem de crescimento esperada o número de visitas de novos clientes registrados ultrapassou 70% em relação ao ano anterior, sendo que a empresa registrou crescimento de 19% do número de novos contratos, com crescimento da participação de mercado e redução de salas ociosas.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Pesquisa-ação; Instituição de Ensino.

Abstract

To reduce mistakes and achieve business objectives, provide a service marketing plan becomes critical. Therefore, the aim of this paper was to develop and apply a strategic marketing plan for a company that provides educational services. To achieve proposed goal, action research was used as method. Problem's diagnosis is related to idle capacity of company around 420 possible places and unused rooms. The objective established in marketing plan was to increase market share by 25% (twenty five percent) for year 2017. The marketing plan evaluated internal and external environment of company and proposed several actions related to communication and sales. The results obtained with implementation of a marketing plan can be considered satisfactory. Although the company was not able to reach the expected growth margin, the number of new registered customer visits exceeded 70% compared to previous year and the company registered a 19% increase the number of new contracts, with grow up of market share and reduction of idle rooms.

Keywords: Marketing Plan; Action research; Educational institution.



1. INTRODUÇÃO

Os serviços são produtos que diferem dos bens de várias maneiras, seja na produção, no consumo, nas matérias-primas ou ainda na entrega para o consumidor. Os serviços estão relacionados a atos, processos e ao desempenho de ações (Zeithaml; Bitner & Gremler, 2014), considerado como uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome (Lovelock; Wirtz & Hemzo, 2011), que desempenha o papel de co-criador (Vargo & Lusch, 2008). A cocriação considera o cliente como parte fundamental do processo de geração do serviço (Vargo & Lusch, 2016), sendo o momento onde ocorre essa interação conhecido por encontro de serviços. É possível afirmar que o comportamento, atitude e emoções demonstradas pelo prestador de serviços podem influenciar o comportamento de compra bem como o comportamento pós compra, se a qualidade de serviço percebida está alinhada com o serviço esperado (Di Mascio, 2010).

A demonstração de emoções e sentimentos positivos por parte dos funcionários de linha de frente influenciam a relação e o comportamento do consumidor (Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006). Outro ponto de destaque do encontro de serviços é que os funcionários de linha de frente podem desempenhar papel de relativa importância na captação de informações relevantes dos clientes (Di Mascio, 2010). Mas outros fatores influenciam o comportamento do consumidor como a qualidade percebida, o ambiente do local, propaganda e percepção da empresa sobre as necessidades dos consumidores (Hennig-Thurau et al., 2006).

Para a redução de erros e concretização de objetivos, o desenvolvimento de um plano de marketing de serviços torna-se fundamental. Por isso, o objetivo deste trabalho é desenvolver e aplicar um plano estratégico de marketing para uma empresa prestadora de serviços educacionais. É esperado que com o desenvolvimento desse plano ocorra a integração, alinhamento e concatenação das áreas da instituição de ensino, o que suportará os objetivos estratégicos de posicionamento, crescimento e geração de valor da *École de la Vie* (nome foi mudado a pedido da empresa). O problema diagnosticado está relacionado com capacidade ociosa da empresa em torno de 420 vagas possíveis e salas não utilizadas. A partir dessa informação, o fator motivador da estratégia mercadológica é buscar aumentar o *market share* em 25% (vinte por cento) para o ano de 2017. Os resultados obtidos com a aplicação do plano de marketing podem ser considerados satisfatórios, embora a empresa não tenha conseguido atingir a margem de crescimento esperada.

2. GESTÃO DE SERVIÇOS E PLANO DE MARKETING

É fundamental a criação de uma cultura de serviço para melhorar o bem-estar do prestador de serviços e do cliente, ao passo em que estimula a inovação e melhoria da experiência do serviço por intermédio da cocriação (Cadwallader, Jarvis, Bitner, & Ostrom, 2010; Ostrom et al., 2010). Os serviços apresentam diferenças significativas quando comparado aos bens. Dentre as características dos serviços destacam-se a intangibilidade, precibilidade, heterogeneidade e a inseparabilidade. Esta última característica, a inseparabilidade, traz o envolvimento de cliente no processo produtivo do serviço como uma diferença bastante significativa quando comparado a um bem (Lovelock & Yip, 1996). São essas características que devem ser levadas em consideração quando da montagem de um plano de marketing voltado para a prestação de serviços. Um ponto fundamental é a criação de *service blueprint* (SB), que vislumbra o serviço como a relação entre a interação humana, o processo e o resultado (Lee, Wang, & Trappey, 2015). O Conceito SB foi apresentado por Shostack (1982) que visualizou a entrega de serviço como a interação entre o processo físico de criação e a interação entre consumidor e prestador de serviços. A partir do



desenvolvimento e aplicacao do SB e possivel a utilizacao como ferramenta estrategica que modera as caracteristicas dos servicos com influencia no resultado nas operacoes de servico (Kostopoulos, Gounaris, & Boukis, 2012). O SB e organizado a partir das acoes dos clientes, desde a chegada ate a saida da empresa prestadora de servicos, com interacao com as evidencias fisicas, funcionarios da linha de frente (*front office*) e de retaguarda (*back office*) e os processos de apoio (Kostopoulos et al., 2012; Lee et al., 2015; Shostack, 1982; Wang, Lee, & Trappey, 2017).

Além do SB no desenvolvimento do plano de marketing, torna-se necessario o uso dos fatores criticos de sucesso, considerados como pedras angulares na formacao de vantagem competitiva (Rockart, 1979; Leidecker & Bruno, 1984). Estes sao avaliados em tres perspectivas, que abrangem questoes de ordem organizacional (nivel empresarial), aspectos setoriais (nivel industrial) e conotacoes do macro ambiente (nivel macro organizacional (Leidecker & Bruno, 1984). A utilizacao dos FCS como formadores estrategicos e estipulado a partir do papel de propulsores de vantagem competitiva e direcionadores das estrategias (Dexter, 2010). Com essas dimensoes e possivel desenvolver um plano de marketing de servicos, cuja aplicacao dos recursos organizacionais e voltada para concretizar os objetivos de Marketing. O resultado de um plano de Marketing, para produtos ou servicos, abrange e explica as atividades necessarias para a implementacao das estrategias de Marketing. Essas atividades envolvem ainda o desenvolvimento de acoes taticas resumidas nos planos de venda e comunicacao (Belch & Belch, 2014).

3. MÉTODO

A pesquisa preconiza natureza de cunho qualitativo como fundamental para avaliacao da empresa e preparacao de plano de marketing com o uso do metodo de pesquisa-acao. A pesquisa-acao e um metodo direcionado especificamente para solucao de problemas de ordem gerencial, e exige amplo estudo do cenario ou industria em que a empresa se encontra para que a acao corretiva adotada seja passivel de gerar resultados observaveis e validos (Cooper & Schindler, 2016).

A pesquisa-acao envolve ciclo composto por duas etapas distintas, a primeira corresponde ao processo de investigacao do contexto da realidade observada e a segunda e composta pelo desenvolvimento e implementacao de acoes. Utilizando a abordagem de Tripp (2005) o processo de intervencao na empresa estudada constou de duas fases. A fase de investigacao com o proposito de entender a situacao atual da empresa, com analise estrategica e mercadologica. A segunda fase consistiu no desenvolvimento de proposta de intervencao e a avaliacao das acoes empreendidas, com analise dos resultados alcançados e correcoes das acoes quando necessarias.

3.1 Histórico da empresa e aspectos organizacionais

A *École de la Vie* iniciou seus trabalhos na cidade de Sorocaba em 1995 exclusivamente como Curso Pré-vestibular. Atualmente oferece o Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano, Ensino Médio e Curso Preparatório. No início de 2012 a *École de la Vie* passou a integrar um grande grupo Educacional juntamente com outras instituicoes de ensino. A empresa possui hoje 15 salas de aula, laboratorio de informatica, laboratorio de ciencias, biblioteca, quadra poliesportiva, cantina e dois patios, além das salas administrativas. Existe ainda sublocacao do seu espaco fisico para cursos de Faculdade de Tecnologia como: Processos Gerenciais, Marketing e Gestao Ambiental, além dos cursos de pós-graduacao e extensao universitaria.

Conta em 2016 com 358 alunos no colegio e 319 alunos distribuidos nos cursos de graduacao, pós-graduacao e extensao. A taxa de ocupacao do colegio proposta e no maximo de 30 alunos por sala, mas existem salas ociosas. No periodo matutino existem 7 salas ociosas



e outras 10 no período vespertino, com capacidade ociosa de 420 vagas, portanto existe a possibilidade de crescimento de outras áreas do conhecimento como cursos técnicos, cursos profissionalizantes e preparatórios para concursos e outros afins. O objetivo da empresa no momento atual é captar alunos de ensino fundamental para assegurar a continuidade dos outros cursos, bem como promover a retenção dos alunos nos cursos de nível médio. A direção criou no ano de 2015 uma equipe de trabalho que tem como objetivo desenvolver um projeto para captação de novos alunos para o ano de 2016, composto por 4 pessoas (responsável pela captação, secretária do colégio e atendentes) o que resultou em aumento de 8% do número de alunos em relação ao ano anterior. Conta com atendimento personalizado por meio de agendamento de visita entre a coordenadoria e pais e alunos conhecerem a estrutura da escola.

O produto oferecido é um serviço educacional nos seguintes níveis: Ensino fundamental I para crianças de 06 a 10 anos, Ensino Fundamental II de 11 a 14 anos, Ensino Médio de 15 a 17 anos e Pré-Vestibular, a partir de 17 anos. Todos os níveis utilizam um material didático próprio que é distribuído ao longo do ano aos alunos. O valor do material é agregado aos valores das mensalidades. O preço estabelecido para o serviço prestado é um preço médio de mercado que tem a intenção de ser competitivo. O preço do serviço é calculado por meio do levantamento dos custos fixos, material didático e hora-aula de professor. Todos os níveis têm o mesmo plano de pagamento (matricula + 12 mensalidades), sendo eventual desconto adquirido no início da vida acadêmica acompanha o aluno até o final de seus estudos no colégio.

Em relação a comunicação, a *École de la Vie* utiliza mídias como jornais, panfletos, revistas, *out doors*, rádio e televisão. O tema da campanha de marketing é determinado pela franqueadora, cuja arte é distribuída para as franqueadas que obrigatoriamente devem utilizá-las e reproduzi-las em suas unidades. Qualquer campanha de marketing idealizada pela franqueada deve ser aprovada pela franqueadora antes da veiculação. A identidade da marca é refletida em toda escola, porém por estar instalada em um prédio antigo e de origem não educacional, a imagem organizacional fica prejudicada por transmitir frivolidade para os consumidores. Seu posicionamento atual é atender crianças cujas famílias se preocupam com a educação de seus filhos, das classes B e C, por meio de um trabalho não apenas acadêmico, mas também formativo para jovens que queiram estudar em uma escola que os prepare para a sua entrada em uma universidade pública ou particular de qualidade, mas também forme cidadãos conscientes de seus direitos e deveres.

Como o produto da empresa é serviço educacional, é fundamental observar os seguintes pontos: **a) Intangibilidade:** o serviço educacional como se baseia no conhecimento de profissionais da área de ensino não existe a possibilidade de mensuração objetiva, sendo que a utilização de artefatos como instalação (infraestrutura) e equipamentos, bem como o material apostilado pode funcionar como forma de tangibilizar o serviço; **b) Inseparabilidade:** os profissionais da área educacional, responsáveis pelo capital humano que incorpora ao capital intelectual da empresa, funcionam como recurso de vantagem competitiva, portanto é fundamental a capacitação dos recursos humanos, já que não existe a possibilidade de separar o prestador de serviço do serviço propriamente dito; **c) Variabilidade:** o prestador de serviços, embora se mantenha atualizado, apresenta o serviço variável ao longo da prestação, sendo que os profissionais mais experientes apresentam variabilidade menor justamente devido a sua ligação com a curva de aprendizado, quanto mais experiente, menor a variabilidade; **d) Percibilidade:** no intuito de evitar a percibilidade, a utilização de vídeo aula, aulas *on line*, ou mesmo o material apostilado, traduz como forma de manter o serviço atual.



4. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DO PLANO DE MARKETING

Para o desenvolvimento do plano de marketing foi necessário analisar a cidade de Sorocaba, o comportamento de compra do público alvo e analisar o posicionamento estratégico e mercadológico da École de la Vie.

4.1 A Cidade de Sorocaba

Sorocaba é um município brasileiro localizado no interior do estado de São Paulo. É a quarta mais populosa do interior de São Paulo (precedida por Campinas, São José dos Campos e Ribeirão Preto) com uma população de 586 625 habitantes (IBGE/2010) sendo, portanto, uma capital regional. Sorocaba é a quinta cidade em desenvolvimento econômico do estado. Suas indústrias exportam para mais de 115 países. Sorocaba faz parte do Complexo Metropolitano Estendido da cidade de São Paulo, que é formado pelas regiões metropolitanas de São Paulo, Campinas e da Baixada Santista, e pelas cidades de São José dos Campos, Sorocaba e Jundiaí e, cuja população somada ultrapassa os 31 000 000 de habitantes. É o oitavo município brasileiro e o quarto mercado consumidor do estado fora da Região Metropolitana da capital, com um potencial de consumo per capita anual estimado em 2400 dólares para a população urbana e 917 dólares estadunidenses para a rural (7200 pessoas) e a 29ª cidade brasileira com maior potencial de consumo. Ainda, é a quarta maior cidade paulista a receber novos investimentos e uma das maiores do país, figurando na lista das trinta cidades que mais geram empregos no Brasil.

4.2 Comportamento de compra

Os principais fatores influenciadores na compra do serviço são: **Fatores culturais** – Existe no mercado alvo (Classes B e C) a percepção da necessidade de um serviço educacional de melhor qualidade do que o oferecido atualmente pelo governo. Sendo assim estas famílias estão dispostas a investir parte de sua renda em serviços educacionais de qualidade que lhes deem perspectivas de atingirem seus objetivos de longo prazo. **Fatores sociais** – os grupos a que pertencem estas famílias têm grande influência na escolha do serviço. Usuários do serviço também têm forte influência na escolha. Da mesma forma, as condições econômicas influenciam, pois pressionam as famílias a buscarem uma melhor formação educacional para seus membros. **Fatores psicológicos** - em geral, os pais (compradores do serviço) estão ativos no mercado de trabalho e convivem neste ambiente com a percepção de necessidade de aprimoramento educacional. Desta forma, são motivados ao apelo de investir na educação dos filhos.

4.3 Posicionamento Estratégico e Mercadológico

A análise SWOT resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que tem maior impacto para o desenvolvimento da estratégia. A empresa apresenta a seguinte estrutura representada na Figura 1:

Potencialidade Material didático atualizado e de alto nível Professores qualificados e experientes Método próprio de aprendizagem Interação família-escola no acompanhamento desempenho do aluno	Fraquezas Aspecto físico do prédio Falhas no planejamento de MKT Falta assessoria de imprensa Falta de área verde para desenvolver projetos socioambientais
Oportunidades Preocupação cada vez maior dos pais quanto à educação Anseio dos pais por uma escola que interaja com a família Anseio por uma escola com atendimento individualizado	Ameaças Grande número de escolas na cidade Todas as demais escolas possuem o segmento de educação infantil Escolas com melhor infraestrutura

Figura 1: Análise SWOT

Fonte: autores



4.4 Fatores Críticos de Sucesso

O ponto central dos FCS's serve como ponto de comparação em relação ao desempenho dos concorrentes, e para tanto os seguintes passos podem ser estruturados: a) identificar os principais atributos que os consumidores valorizam; b) avaliar as classificações de importância do consumidor em diferentes atributos; c) avaliar os desempenhos dos concorrentes sobre esses diferentes atributos; d) monitorar a mudança de importância dos atributos no decorrer do tempo. A Figura 2 apresenta os FCS's da organização analisada desenvolvida a partir do resultado de *Focus Group* com a participação de professores e demais funcionários da empresa.

FCS	Peso %	Razões e comentários	Comentário
Estrutura Física Indireta (Estacionamento, rampa de acesso, etc.)	5%	Causa impacto negativo porque é o primeiro momento de interação (contato).	Com a busca de novos alunos, o primeiro contato do seu cliente com a empresa tem por obrigação ser positiva.
Atendimento	10%	Trata-se do segundo momento de interação entre cliente e empresa.	Pelas características do serviço, o atendimento tem valor primordial na negociação.
Estrutura Física Direta (salas de aula, cantina, etc.)	10%	É o momento onde existe uma avaliação detalhada das salas de aulas e demais recursos estruturais.	A estrutura física funciona como uma embalagem bem como um "vendedor silencioso"
Valor da Mensalidade	15%	O valor praticado está posicionado numa faixa abaixo dos principais concorrentes.	O fundamental é a qualidade da escola em detrimento do valor cobrado
Conteúdo do material	30%	O material tem qualidade similar à do material utilizado pelos principais concorrentes.	Tanto a análise do material quanto a análise do corpo docente devem ser realizados de forma conjunta, pois a interação de ambos que formaliza as questões de qualidade.
Qualificação do corpo docente	30%	O capital humano, ou seja, a capacidade técnica do corpo docente atende aos preceitos do MEC.	

Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: autores

4.5 Plano de Ação Estratégica

Com base nos FCS's e principalmente no objetivo central do colégio neste momento, foram definidos dois grupos de trabalho, onde o grupo A é o grupo Operacional relacionado com funções organizacionais, pessoais e de infraestrutura; o grupo B é o grupo de promoção e atração de novos clientes e estão relacionados na figura 3.

Objetivo:	FCS	Iniciativa	Responsável	Data
Ampliar o número de vagas no estacionamento e a acessibilidade	Estrutura Física Indireta (Estacionamento, rampa de acesso, etc.)	1) análise civil da unidade 2) análise imobiliária/comercial da região com foco em busca de parcerias com áreas para estacionamento	Grupo A	Outubro de 2009
Melhorar o aproveitamento qualitativo do atendimento	Atendimento	Análise e adequação de funções, análise de colaboradores em suas funções, treinamento, capacitação e reavaliação, informação sobre as atividades a serem desenvolvidas, sua importância e o motivo	Grupo A / Grupo B	A partir de agosto de 2009, com periodicidade bimestral



Melhorar a apresentação para novos clientes	Estrutura Física Direta (salas de aula, cantina, etc)	Identificação dos setores, salas de aula, locais de recreação com ênfase na acessibilidade e inclusão social	Grupo A	Setembro
Manter valores comparativos com os principais concorrentes	Valor Mensalidade	Manter avaliação constante dos valores e reajustes realizados pelos principais concorrentes	Grupo B	Avaliação semestral
Comparativo e análise constante	Conteúdo do material / grade curricular / atividades extracurriculares	Manter planejamento e comparativo com o realizado pelos concorrentes buscando sempre antecipar ações de correção ou de competitividade	Grupo B	Avaliação Mensal
Promoção de aprimoramento e qualificação	Qualificação do corpo docente	Avaliar e promover a melhor qualificação identificando áreas com maior necessidade de aprimoramento em curto prazo e montando plano de carreira baseado aos funcionários baseado na qualificação dos mesmos.	Grupo A	Avaliação Semestral

Figura 3: Lista completa de Iniciativas
Fonte: autores

4.6 Plano de Ação em Marketing - Comunicação

Os objetivos da comunicação devem estar em consonância com os objetivos de marketing. A figura 4 relaciona os objetivos de comunicação, com o veículo e os valores mensais (expressos em reais) da campanha de 2016.

Objetivos	Veículo	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	Total (R\$)
Atrair Público para Conhecer o Colégio	Record Interior	8.157,45	8.157,45	8.447,50	8.447,50	33.209,90
	SBT - TV SOROCABA	9.153,90	9.153,90	9.153,90	9.153,90	36.615,60
	Ipanema FM	2.430,00	3.456,00	2.295,00	2.295,00	10.476,00
	Band FM	2.430,00	3.456,00	2.295,00	2.295,00	10.476,00
	JORNAL ZONA NORTE	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	16.000,00
	Outdoor (DESTAQUI PAINEIS)	6.300,00	12.600,00	6.300,00	6.300,00	31.500,00
Promoção de Bolsas para Alunos	*Panfletagem - 300.000 folders (Jornal Ipanema)	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	9.600,00
	e-mail marketing (direcionado) base 400.000 pessoas	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	6400,00
	Total	36.471,35	44.823,35	36.491,40	36.491,40	154.277,50

Figura 4: Plano de comunicação
Fonte: autores

Os objetivos da comunicação propostos têm como ponto principal atingir os estágios de prontidão de conhecimento e simpatia, já que além de gerar informações sobre o produto e reconhecimento por parte do consumidor, também deverá desenvolver atitudes e sentimentos positivos em relação ao serviço educacional, com o intuito de ganhar a preferência pela marca sobre os concorrentes.



4.7 Plano de Ação em Marketing – Vendas

A venda é um dos principais objetivos da consecução do plano de marketing. Para vender não basta ter um bom produto ou serviço, é preciso traçar ações táticas que viabilizem o seu custo de venda e sua aceitação por clientes, como ilustrado na figura 5.

Tipo de Cliente	Meta de venda	Serviço a cliente	Ações táticas	Custo de treinamento	Resultado esperado
Indeciso	Conquistá-lo e fazer com que se torne cliente ativo.	Atratividade com relação a valores e recursos disponíveis da instituição	Despertar sua atenção em relação aos custos e benefícios oferecidos pelo colégio	Valores pertinente às atividades externas de divulgação do serviço	Percepção positiva do cliente
Real	Mantê-lo até o final do serviço, ou seja, levá-lo até sua decisão de vida profissional	Disponibilidade de todos os recursos físicos, estruturais e intelectuais, que possivelmente venham a ser de necessidade dos usuários	Atividades extras que superem as expectativas dos usuários e lhes proporcionem prazer e aprendizado	Parcerias com outras instituições podem deixar essa atividade bem atrativa	Satisfação dos usuários e multiplicação por parte deles para outros possíveis clientes.
Potencial	Despertar interesse e consequentemente torná-lo em cliente ativo	Diferencial em todos os aspectos, como: atendimento, corpo docente, infraestrutura, ações comunitárias	Parcerias, treinamento, investimentos	—	Atração e percepção dos benefícios para os indecisos, confirmação de qualidade e percepção de diferencial para os clientes potenciais

Figura 5: Plano de Vendas

Fonte: autores

É importante ressaltar que a campanha de matrículas tem tempo adequado para manter a competitividade e garantir que os alunos continuem nas séries subsequentes. Com esse intuito, a campanha deve iniciar-se no final do mês de agosto, pois além da possibilidade de parcelamento da matrícula, o montante recebido pode ser revertido na própria campanha mercadológica. Com isso toda ação mercadológica deve ser planejada com início em agosto.

4.8 Plano de Ação em Marketing – Blueprint de Serviço

O blueprint permite que o gestor teste o conceito de serviços antes que quaisquer decisões finais sejam tomadas. É organizado em :1) Evidências físicas: o que é visível aos clientes; 2) Ações dos clientes: são passos iniciados pelo cliente, escolhas e interações que o cliente desempenha durante o processo de compra, consumo e avaliação do serviço; 3) Ações dos empregados: ações totalmente expostas à visão dos clientes (front office); 4) Ações internas (back office): ações não vistas pelo cliente mas necessárias para evitarem transtornos na linha de frente; 5) Processos de apoio: que abrangem questões sobre capacidade e interação e envolve processos básicos para a conclusão do serviço.

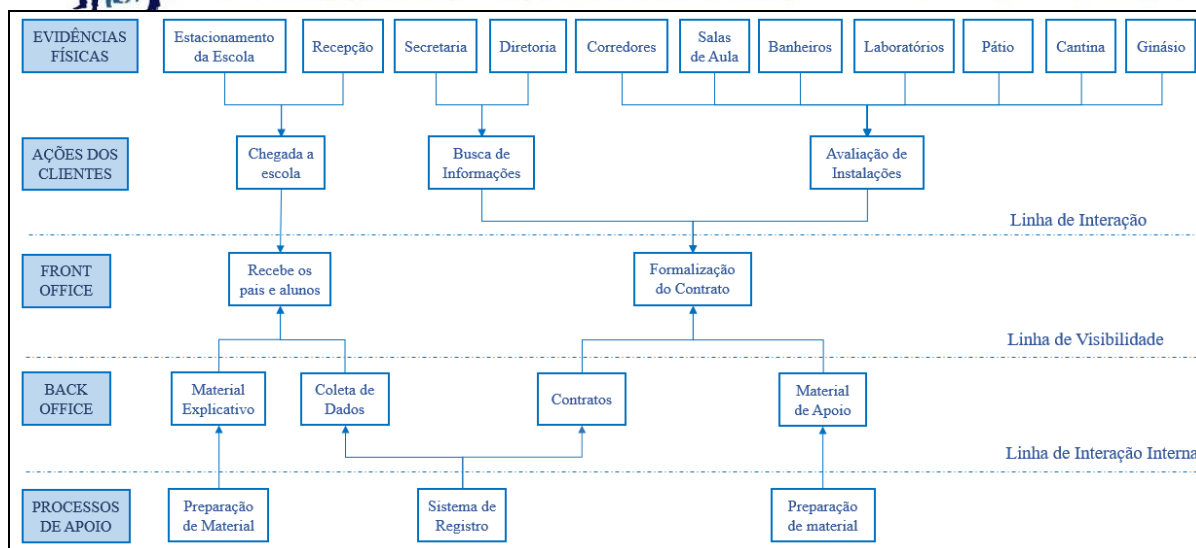


Figura 6: Blueprint da École de la Vie

Fonte: autores

Os fatores para medir o desempenho das estratégias empregadas para o aumento do número de alunos preconizado consistem na utilização de dados históricos de vendas e avaliação das ações mercadológicas implementadas nos anos anteriores, além de pesquisa constante com os clientes no momento da compra do serviço educacional.

A empresa em análise é integrante de um setor com intensa pressão competitiva, o que exige excelência na prestação de serviços, com qualidade de atendimento e estrutura física adequada para a prestação de serviços. A qualificação, tanto do quadro de docente como dos colaboradores de apoio na prestação de serviços, é um ponto fundamental o que leva a inferir a necessidade constante de treinamento e qualificação. Os aspectos estratégicos evidenciados demonstram que existem competências a serem desenvolvidas, ações de curto, médio e longo prazo a serem desenvolvidas no intuito da manutenção da instituição e bem como promover crescimento organizacional e aumento da participação de mercado. Os fatores críticos de sucesso evidenciados no trabalho tornam-se cada vez mais importante e devem ser continuamente avaliados para dirimir ações, quer sejam de defesa ou de combate.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de serviços, de vendas e de propaganda traduzem as ações que foram empreendidas no ano de 2016 para a concretização do objetivo preconizado, cujo orçamento está de acordo com o praticado no atual contexto econômico da cidade de Sorocaba. A meta de crescimento de 25% não foi atingida, porém os resultados foram considerados satisfatórios pela empresa.

O número de visitas de novos clientes registrados ultrapassou 70% em relação ao ano anterior, sendo que a empresa registrou crescimento de 19% do número de novos contratos, o que crescimento da participação de mercado e redução de salas ociosas. Além dos ganhos financeiros advindos do incremento do número de alunos, outros ganhos puderam ser observados como a melhoria da qualidade do atendimento, concatenação de esforços dos funcionários e busca contínua por melhoria em todos os setores da instituição. Recomenda-se ainda o estudo de outras áreas de concentração da empresa, numa visão sistêmica, para que outras ações de natureza semelhante à deste trabalho possam ser implementadas e garantir o crescimento das diversas áreas da organização.

Torna-se fundamental a análise do desempenho das atividades estratégicas e mercadológicas sugeridas de forma contínua, bem como a análise das atividades dos concorrentes e monitoramento das variáveis ambientais, para modificação ou intensificação



das açoes. As limitacoes deste relato residem na dificuldade em relacionar os investimentos em marketing com o retorno das açoes empreendidas e na deficiencia de monitoramento de variaveis do macroambiente que apresentam elevada influencia nas açoes dos consumidores como é o caso da economia e política.

Referências Bibliográficas

- Belch, G. E.; Belch, M. A. (2014). *Propaganda e Promoção: uma perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing* (9th ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239.
- Cooper, D R.; Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12 th). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Dexter, B. (2010). Critical success factors for developmental team projects. *Team Performance Management*, 16(7/8), 343–358.
- Di Mascio, R. (2010). The Service Models of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 74(July), 1547–7185.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73.
- Kostopoulos, G., Gounaris, S., & Boukis, A. (2012). Service blueprinting effectiveness: drivers of success. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(6), 580–591.
- Lee, C. H., Wang, Y. H., & Trappey, A. J. C. (2015). Service design for intelligent parking based on theory of inventive problem solving and service blueprint. *Advanced Engineering Informatics*, 29(3), 295–306.
- Leidecker, J. K.; Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32.
- Lovelock, C.H.; Wirtz, J., Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia* (7th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2), 64–86.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*.
- Shostack, G. L. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49–63.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 443–466.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.
- Wang, Y. H., Lee, C. H., & Trappey, A. J. C. (2017). Service design blueprint approach incorporating TRIZ and service QFD for a meal ordering system: A case study. *Computers and Industrial Engineering*, 107, 388–400.
- Zeithaml, V A.; Bitner, M J; Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente* (6th ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.