



P

LANO DE MARKETING DE SERVIÇOS APLICADO A INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Recebido: 26/12/2017

Aprovado: 29/04/2018

1 Eduardo Roque Mangini
2 André Torres Urdan
3 Tatiana Ferrara Barros
4 Marcos Cortez Campomar

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 trabalho 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, o que crescimento da participação de mercado e redução de salas ociosas.

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

¹Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: eduardo.mangini@uol.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-8363-9226>

²Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: andre.urdan@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4816-0973>

³Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, FEAC/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: tatiferrara@hotmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1122-6227>

⁴Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: marcos.campomar@usp.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1122-6227>

SERVICE MARKETING PLAN APPLIED TO EDUCATIONAL INSTITUTION

ABSTRACT

In order to minimize errors and achieve business objectives, developing a service marketing plan becomes critical. Therefore, the objective of present work 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 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, company registering a 19% increase the number of new contracts, which market 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, nos insumos ou ainda na forma como é entregue ao 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 que desempenha o papel de cocriador (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 ou momento da verdade (Calrzon, 1987).

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 as diferenças entre qualidade esperada e percebida (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996), o ambiente do local, propaganda e percepção da empresa sobre as necessidades dos consumidores (Hennig-Thurau et al., 2006).

A qualidade em serviços tem sido amplamente debatida baseada nos estudos de Parasuraman et al. (1985), Dabholkar; Thorpe e Rentz (1996) entre tantos outros que tratam o assunto em uma perspectiva distinta quando comparada a bens tangíveis. Devido à natureza da inseparabilidade e perecibilidade do serviço, onde a produção e o consumo são simultâneos, a avaliação da qualidade tem que ser assegurada com o uso de recursos estratégicos adequados, onde ganha destaque o *Service Blueprint* (SB), ferramenta estratégica que avalia o conceito do serviço antes da sua execução (Wang, Lee, & Trappey, 2017).

Associado ao SB 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 consiste em desenvolver e aplicar um plano estratégico de marketing para uma empresa prestadora de serviços educacionais com a adoção do método Pesquisa-Ação. 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 estava 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 reside em 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 plenamente a margem de crescimento esperada.

O relato técnico está estruturado em cinco partes. A parte subsequente contém revisão da literatura sobre Gestão de Serviços e Plano de Marketing, seguida da seção referente ao método adotado. A quarta parte traz o desenvolvimento do plano de marketing, com ações e resultados e a última parte encerra com as considerações finais.

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, perecibilidade, 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 aplicação do SB é possível a utilização como ferramenta estratégica que relaciona as características dos serviços com a prestação e posterior influência no resultado nas operações de serviço (Kostopoulos, Gounaris, & Boukis, 2012). O SB é organizado a partir das ações dos clientes, considerando desde o momento da chegada na empresa prestadora de serviços até o momento em que a deixa. As ações do cliente são refletidas e visualizadas nas interações com as evidências físicas, funcionários 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 uso do SB no desenvolvimento do plano de marketing, torna-se necessário o uso dos fatores críticos de sucesso, considerados como pedras angulares na formação de vantagem competitiva

(Rockart, 1979; Leidecker & Bruno, 1984). Estes são avaliados em três perspectivas, que abrangem questões de ordem organizacional (nível empresarial), aspectos setoriais (nível industrial) e conotações do macro ambiente (nível macro organizacional (Leidecker & Bruno, 1984). A utilização dos FCS como formadores estratégicos é estipulado a partir do papel de propulsores de vantagem competitiva e direcionadores das estratégias (Dexter, 2010). Com essas dimensões é possível desenvolver um plano de marketing de serviços, cuja aplicação dos recursos organizacionais é voltada para concretizar os objetivos de Marketing.

O resultado de um plano de Marketing, para produtos ou serviços, abrange e explica as atividades necessárias para a implementação das estratégias de Marketing e para que os objetivos sejam concretizados (Varadarajan, 2010). Essas atividades estão relacionadas com o desenvolvimento de ações táticas resumidas nos planos de venda e comunicação (Belch & Belch, 2014).

3. MÉTODO

A pesquisa assume a natureza qualitativa como fundamental para avaliação da empresa, preparação e implantação de plano de marketing, com o uso do método de pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um método direcionado para solução de problemas de cunho gerencial, e exige o estudo do cenário ou indústria em que a empresa se encontra para que a ação corretiva adotada seja passível de gerar resultados observáveis e válidos (Cooper & Schindler, 2016). Além disso, o método é adequado para a solução de problemas pontuais, que existe a participação ativa do pesquisador, na busca da melhor alternativa amparada em referencial teórico.

A pesquisa-ação envolve ciclo composto por duas fases distintas, a primeira corresponde ao processo de investigação do contexto da realidade observada e a segunda é composta pelo desenvolvimento e implementação de ações. Utilizando a abordagem de Tripp (2005) o processo de intervenção constou de duas fases. A fase de investigação com o propósito de entender a situação atual da empresa, subsidiada por análise estratégica e mercadológica. A segunda fase consistiu no desenvolvimento de proposta de intervenção e a avaliação das ações empreendidas, com análise dos resultados alcançados e correções das ações quando necessárias.

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 Cursinho. No início de 2012 a *École de la Vie* passou a integrar um grande grupo Educacional, que reúne outras instituições de ensino do interior paulista. A empresa possui hoje 15 salas de aula, laboratório de informática, laboratório de ciências, biblioteca, quadra poliesportiva, cantina e dois

pátios, além das salas administrativas. A *École de la Vie* oferece os seguintes níveis de ensino: a) Ensino Fundamental I – 1º ao 5º ano, b) Ensino Fundamental II – 6º ao 9º ano, c) Ensino Médio – 1ª à 3ª série, d) Curso Pré Vestibular Extensivo. Existe ainda sublocação do seu espaço físico para Faculdade de Tecnologia que oferece os cursos de Processos Gerenciais, Marketing e Gestão Ambiental, além dos cursos de pós-graduação e extensão universitária.

No ano de 2016 possuía 358 alunos no colégio e 319 alunos distribuídos nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão. A taxa de ocupação máxima proposta é de 30 alunos por sala, mas existem salas ociosas, sendo no período matutino 7 salas ociosas e outras 10 salas ociosas no período vespertino. A *École de la Vie* possui capacidade ociosa de 420 vagas, em especial no período matutino e vespertino, 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 da intervenção era captar alunos de ensino fundamental para assegurar a continuidade dos outros cursos, além de promover a retenção dos alunos para os cursos de nível médio. A instituição de ensino conta com um setor específico de captação de novos alunos. A direção criou no ano de 2015 uma equipe de trabalho que tem como objetivo desenvolver 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. A equipe presta atendimento personalizado por meio de agendamento de visita com a coordenadoria, com o intuito de primeiramente apresentar a estrutura da escola para pais e alunos.

O produto oferecido trata-se de serviço educacional e todos os níveis utilizam material didático próprio que é distribuído ao longo do ano aos alunos. Seu valor já está agregado ao valor da mensalidade. Os alunos do Ensino Fundamental I e II recebem uma lista de material de artes e desenho geométrico, os do Ensino Médio e Pré-Vestibular não precisam adquirir nenhum material extra, fora os de uso pessoal. 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 que o desconto adquirido na matrícula inicial (ano 1) 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 escolhido pela franqueadora e a arte distribuída entre as franqueadas que devem utilizá-las e reproduzi-las em suas unidades. O valor da verba para a campanha de marketing é atribuído pela direção do colégio e, em especial, para este projeto de campanha ficou estabelecido que haveria um aporte de capital para a sua realização. A identidade da marca é refletida em toda escola, porém por estar instalada num prédio antigo e de origem não

educacional, é prejudicada na formação da imagem organizacional. Seu posicionamento atual é de atender crianças cujas famílias se preocupam com a educação de seus filhos, das classes B e C, por meio de 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.

Em se tratando do serviço educacional observa 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, sendo que a utilização de artefatos como instalação (infraestrutura) e equipamentos, bem como o material apostilado pode funcionar como meio 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, já que se trata de um serviço personalizado. **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 e com prazo de validade maior do que outro tipo de serviço.

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), considerada 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 2.400 dólares para a população urbana e 917 dólares

para a rural (7.200 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 – o mercado é formado por famílias das classes B e C. Existe neste mercado 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 (em especial pessoas da própria família e do ambiente de trabalho) tem grande influência na escolha do serviço.

Fatores econômicos – as condições econômicas influenciam já que 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:

Figura 1: Análise SWOT

| | |
|--|---|
| <p>Potencialidade Material didático atualizado e de alto nível Professores altamente qualificados Método próprio de aprendizagem Interação família-escola no acompanhamento desempenho do aluno</p> | <p>Fraquezas Estrutura predial antiga Falhas no planejamento de MKT Falta assessoria de imprensa Falta espaço esportivo coberto Falta de área verde para desenvolver projetos socioambientais</p> |
| <p>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</p> | <p>Ameaças Grande número de escolas na cidade Todas as demais escolas possuem o segmento de educação infantil Escolas com melhor infraestrutura</p> |

Fonte: autores

4.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS's)

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.

Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso

| FCS | Peso % | Razoes 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 posiciona 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 a 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. | |

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.

Figura 3: Lista completa de Iniciativas

| Objetivo: | FCS | Iniciativa | Grupo | "Entregável" | 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 | sim | Outubro de 2016 |
| Melhorar o aproveitamento qualitativo do | Atendimento | Análise e adequação de funções, análise de colaboradores em suas funções, treinamento, capacitação | Grupo A / Grupo B | contínua | A partir de agosto de 2016, com |

| | | | | | |
|--|--|--|---------|----------|-------------------------|
| atendimento | | e reavaliação, informação sobre as atividades a serem desenvolvidas, sua importância e o motivo | | | 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 | SIM | Setembro de 2016 |
| Manter valores comparativos com os principais concorrentes | Valor da Mensalidade | Manter avaliação constante dos valores e reajustes realizados pelos principais concorrentes | Grupo B | Contínua | 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 | Contínua | 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 | Contínua | Avaliação Semestral |

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 da campanha de 2016.

Figura 4: Plano de comunicação

| Objetivos | Veículo | Agosto (R\$) | Setembro (R\$) | Outubro (R\$) | Novembro (R\$) | Total (R\$) |
|--|---|--------------|----------------|---------------|----------------|-------------------|
| Atrair Público para Conhecer o Colégio | Record Interior | 8157,45 | 8157,45 | 8447,50 | 8447,50 | 33209,90 |
| | SBT - TV SOROCABA | 9153,90 | 9153,90 | 9153,90 | 9153,90 | 36615,60 |
| | Ipanema FM | 2430,00 | 3456,00 | 2295,00 | 2295,00 | 10476,00 |
| | Band FM | 2430,00 | 3456,00 | 2295,00 | 2295,00 | 10476,00 |
| | JORNAL ZONA NORTE | 4000,00 | 4000,00 | 4000,00 | 4000,00 | 16000,00 |
| | Outdoor (DESTAQUI PAINEIS) | 6300,00 | 12600,00 | 6300,00 | 6300,00 | 31500,00 |
| Promoção de Bolsas para Alunos | *Panfletagem - 300.000 folders (Jornal Ipanema) | 2400,00 | 2400,00 | 2400,00 | 2400,00 | 9600,00 |
| | e-mail marketing (direcionado) base 400.000 pessoas | 1600,00 | 1600,00 | 1600,00 | 1600,00 | 6400,00 |
| | Total | 36471,35 | 44823,35 | 36491,40 | 36491,40 | 154.277,50 |

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.

Figura 5: Plano de Vendas

| 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, esse cliente é aquele que visita a escola, mas que ainda está na dúvida em contratar o serviço ou mesmo mantê-lo | atratividade com relação a valores e recursos disponíveis da instituição | despertar sua atenção em relação aos custos e benefícios oferecidos pelo colégio | valores pertinentes 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, servindo de um ótimo multiplicador na condição de marketing boca a boca, da qualidade e disponibilidade de recursos da instituição |
| 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 aos clientes reais e percepção de diferencial para os clientes potenciais |

Fonte: autores

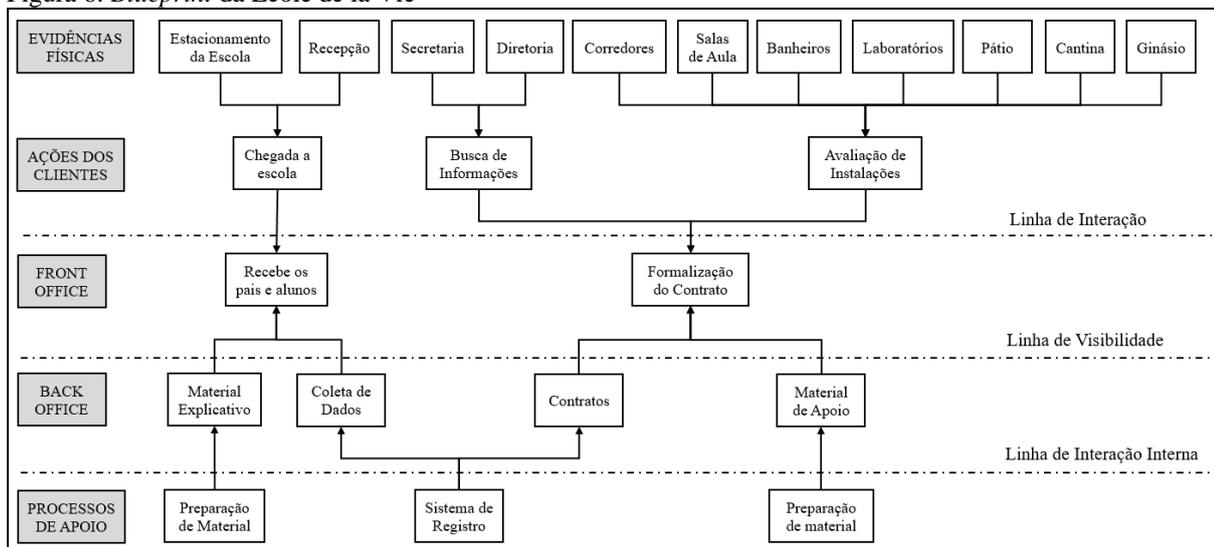
É importante ressaltar que a campanha de matrículas tem o tempo adequado para manter a competitividade e garantir que os alunos continuem nas séries subsequentes. Com esse intuito, a campanha deve iniciar-se no final do mês de agosto, pois além da possibilidade de parcelamento da matrícula, o montante 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 com:

- 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 no 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 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 ações mercadológicas implementadas nos anos anteriores, e pesquisa constante com os clientes no momento da compra do serviço educacional.

A empresa em análise está imersa em um ambiente 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. Torna-se fundamental a qualificação tanto do quadro de docente como dos colaboradores de apoio nessa prestação de serviços, o que preconiza treinamento e qualificação contínua. 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 o crescimento organizacional. Os fatores críticos de sucesso evidenciados no trabalho tornam-se mais importante quanto maior a pressão competitiva e devem ser continuamente reavaliados para dirimir ações, quer sejam de defesa ou de combate.

5. 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. O uso do Service Blueprint permitiu aos envolvidos no processo de captação de novos alunos, bem como aos demais funcionários, entender como funciona a prestação de serviços e a importância da manutenção predial, uniformes, gentileza entre outros fatores.

Como sugestão de continuidade do estudo, 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 ações. As limitações deste relato residem na dificuldade em relacionar os investimentos em marketing com o retorno das ações empreendidas e no fato de que variáveis do macroambiente apresentam elevada influência nas ações dos consumidores como é o caso da economia e política.

REFERÊNCIAS

Belch, George 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.

Calrzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Cambridge: Ballinger Publishing.

Cooper, D R.; Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12 th). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.

Dabholkar, P A.; Thorpe, D I; Rentz, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores : Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3–16.

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(4), 63–80.

Grunert, K. G. (1992). The Concept of Key Success Factors : Theory and Method Charlotte Ellegaard Project no 15 Executive Summary, (4).

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, Joel K.; Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32.

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.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserach. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs.pdf. *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.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>

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.

Zeithaml, V. A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

Como referenciar em APA:

Mangini, E., Urdan, A., Barros, T., & Campomar, M. (2018). Plano de Marketing de Serviços Aplicado a Instituição de Ensino. *Revista IPTEC*, 6(2), 01-15. doi:10.5585/iptec.v6i2.123

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.5585/iptec.v6i2.123>