UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATIVIDADES DE MARKETING DIANTE DAS INTERAÇÕES DE CONSUMIDORES DE DIFERENTES IDADES: UM ESTUDO EM CURSOS DE IDIOMAS

Luiza Venzke Bortoli

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO
2011

João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUIZA VENZKE BORTOLI

ATIVIDADES DE MARKETING DIANTE DAS INTERAÇÕES DE CONSUMIDORES DE DIFERENTES IDADES: UM ESTUDO EM CURSOS DE IDIOMAS

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Bortoli, Luiza Venzke
Atividades de marketing diante das interações de consumidores de diferentes idades : um estudo em cursos de idiomas / Luiza Venzke Bortoli. – São Paulo, 2011.
202 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing de serviço 2. Administração de marketing 3. Instituições de ensino I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

Aos meus pais,

pelos ensinamentos durante toda a vida.

Quero agradecer à minha família. Aos meus pais que me deram apoio e liberdade para eu traçar o meu próprio caminho. Ao meu irmão, que é o meu melhor amigo. Aos meus avós que me ensinaram mais do que eu poderia aprender em qualquer escola.

Agradeço ao Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, que me orientou durante todo o processo de mestrado. Seus ensinamentos vão além dos conteúdos de Marketing e me acompanharão durante a minha vida.

Quero agradecer aos Professores Doutores Ana Akemi Ikeda, Geraldo Toledo, Edson Crescitelli e José Afonso Mazzon, com os quais eu tive a oportunidade de desenvolver meus conhecimentos sobre Marketing em sala de aula.

Agradeço aos Professores Doutores Andres Veloso e Guilherme Shiraishi, pelas suas contribuições no exame de qualificação e por suas atenciosas ajudas durante o mestrado.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo auxílio financeiro.

Agradeço aos Professores da Universidade Federal do Rio Grande, onde iniciei meus estudos em Administração. Em especial, aos Professores Doutores André Longaray e Altamir Souza.

Agradeço aos profissionais com os quais estive em contato durante o processo de realização da minha pesquisa, ressaltando os do Instituto Cervantes, da Associação Alumni e do CNA Pinheiros.

Agradeço aos amigos que estiveram comigo no período de mestrado. Em especial às colegas: Maria Angélica Tapia Illanes e Valéria Freundt. Aos colegas das consultorias. À amiga Raquel Zanon por ter sido minha fiel companheira em São Paulo. Aos amigos da pensão, onde morei ao chegar a esta cidade, pelo acolhimento e alegria.

Agradeço aos profissionais da FEA e da FIA, em especial, à Claudionice, Ivanete e Bianca.

Enfim, agradeço a todos que estiveram comigo durante o mestrado e me incentivaram a cumprir esta etapa.

RESUMO

A interação entre consumidores no encontro de serviços é parte de sua prestação. Essa interação é mais importante em serviços de alto contato. Um dos fatores que influencia na opinião quanto ao comportamento de outros consumidores no ambiente de serviço é a idade. Este trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar as atividades de marketing referentes ao encontro de serviços quando tratam de consumidores de diferentes idades com verificação de campo em cursos de idiomas. Para atingir esse objetivo, realizou-se, primeiramente, um referencial teórico, abordando serviços, marketing de serviços e o setor de cursos de idiomas. Como método para a pesquisa de campo, utilizou-se o estudo de caso. Tendo em vista que cursos de idiomas é um serviço de alto contato, em que há interação de consumidores de diferentes idades, este trabalho teve aplicação nesse setor. Três cursos de idiomas – Instituto Cervantes de São Paulo, Associação Alumni e CNA Pinheiros – foram analisados, tendo em vista as seguintes atividades de marketing: sistema de informação de marketing, segmentação, posicionamento e composto de marketing de serviços. É possível concluir que as atividades utilizadas pelas empresas para gerenciar o encontro de serviços em que há consumidores de diferentes idades são as mesmas. Há variação em como elas executam essas atividades. Há empresas em que as atividades de marketing são complexas e conforme a teoria, em outras as ações são mais indutivas. Foi possível relatar que, quando as empresas identificam um maior número de segmentos, as atividades de marketing são mais adequadas para atender às necessidades de consumidores de diferentes idades.

ABSTRACT

Consumer's interaction during the service encounter is part of the service delivery. This interaction is more important in high-contact services. One of the factors that influence the opinion regarding the behavior of other consumers in the service environment is age. This study aimed at identifying and analyzing marketing activities for the service encounter in language courses when dealing with consumers of different ages. To achieve this goal took place first a theoretical framework, covering services, services marketing and the industry of language courses. The method used for the field research was the case study. Given that language courses provide high-contact services, with interaction among consumers of different ages, this research was done in this sector. Three language courses – Instituto Cervantes de São Paulo, Associação Alumni and CNA Pinheiros – were analyzed in view of the following marketing activities: marketing information system, segmentation, positioning and service marketing mix. It was concluded that the activities used by companies to manage the service encounter in which there are consumers of different ages are the same. There is difference in how they perform these activities. There are companies in which marketing activities are complex and similar to the theory, while in others actions are more inductive. It was possible to describe that when companies identify a larger number of segments, marketing activities are most appropriate to meet the needs of consumers of different ages.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 3
1 INTRODUÇÃO 5
1.1 Problema em estudo 7
1.2 Objetivo do trabalho 7
1.3 Justificativas 7
2 REFERENCIAL TEÓRICO 9
2.1 Serviços 9
2.1.1 Estágios do desenvolvimento econômico 10
2.1.2 Características de serviços 15
2.2 Marketing de serviços 20
2.2.1 Conceitos básicos de marketing 20
2.2.2 O encontro de serviço 23
2.2.3 A interação entre os consumidores 29
2.2.4 Atividades de marketing de serviços 34
2.2.4.1 Sistema de informação de marketing 35
2.2.4.2 Segmentação e Posicionamento 37
2.2.4.3 Composto de marketing de serviços 52
2.2.4.4 Ações de marketing diante das características de serviços 69
3 METODOLOGIA PARA A PESQUISA DE CAMPO 77
3.1 Abordagem metodológica do trabalho de campo 77
3.2 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo 80
3.2.1 Críticas do uso do método de estudo de caso 87
3.3 Projeto do estudo de caso 87
3.3.1 Setor de cursos de idiomas 88
3.3.2 Unidades de análises 90
3.3.3 A preparação para a coleta de dados no estudo de caso 92
3.3.4 Protocolo para o estudo de caso 92
4 ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO 93
4.1 Apresentação das análises dos casos estudados 93
4.2 Análise do caso no Instituto Cervantes de São Paulo 93
4.2.1 Fontes de informações consultadas 94
4.2.1.1 Entrevistas 94
4.2.1.2 Observações 94
4.2.1.3 Documentos 95
4.2.1.4 Páginas na Internet 95
4.2.2 Atividades de marketing de serviços 96
4.2.2.1 Sistema de informação de marketing 96
4.2.2.2 Segmentação e Posicionamento 98
4.2.2.3 Produto 100
4.2.2.4 Preço 105
4.2.2.5 Praça 107
4.2.2.6 Promoção 108
4.3 Análise do caso na Associação Alumni 111
4.3.1 Fontes de informações consultadas 112
4.3.1.1 Entrevistas 113
4.3.1.2 Observações 113
4.3.1.3 Documentos 113

4.3.1.4 Páginas na Internet 114
4.3.2 Atividades de marketing de serviços 114
4.3.2.1 Sistema de informação de marketing 115
4.3.2.2 Segmentação e Posicionamento 117
4.3.2.3 Produto 121
4.3.2.4 Preço 127
4.3.2.5 Praça 130
4.3.2.6 Promoção 131
4.4 Análise do caso no CNA Pinheiros 137
4.4.1 Fontes de informações consultadas 138
4.4.1.1 Entrevistas 138
4.4.1.2 Observações 138
4.4.1.3 Documentos 138
4.4.1.4 Páginas na Internet 139
4.4.2 Atividades de marketing de serviços 141
4.4.2.1 Sistema de informação de marketing 141
4.4.2.2 Segmentação e Posicionamento 143
4.4.2.3 Produto 145
4.4.2.4 Preço 153
4.4.2.5 Praça 154
4.4.2.6 Promoção 156
4.5 Análise cruzada dos casos e da teoria 163
4.5.1 Atividades de marketing de serviços 163
4.5.1.1 Sistema de informação de marketing 163
4.5.1.2 Segmentação e Posicionamento 165
4.5.1.3 Produto 167
4.5.1.4 Preço 170
4.5.1.5 Praça 172
4.5.1.6 Promoção 173
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 177
5.1 Conclusões 177
5.2 Limitações de pesquisa 179
5.3 Propostas de novos estudos 180
REFERÊNCIAS 181
APÊNDICES 199

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre as sociedades 13
Quadro 2 - Razões para o crescimento da indústria de serviços 15
Quadro 3 - Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços 16
Quadro 4 - Classificação de bases para a segmentação de mercado 42
Quadro 5 - Decisões considerando sistemas de alto e baixo contato 58
Quadro 6 - Composto de marketing expandido para serviços 66
Quadro 7 - Seis fontes de evidências para o estudo de caso: pontos fortes e fracos.....84
Quadro 8 - Informações sobre as entrevistas no Instituto Cervantes de São Paulo 94
Quadro 9 - Informações sobre as entrevistas na Associação Alumni 113
Quadro 10 - Informações sobre as entrevistas no CNA Pinheiros 138
Quadro 11 - Resumo dos casos: sistema de informação de marketing 164
Quadro 12 - Resumo dos casos: segmentação e posicionamento 166
Quadro 13 - Resumo dos casos: produto 169
Quadro 14 - Resumo dos casos: preço.....171
Quadro 15 - Resumo dos casos: praça.....172
Quadro 16 - Resumo dos casos: promoção.....174

1 INTRODUÇÃO

Os serviços são o elemento principal da economia atual e uma importante fonte de empregos e exportações. Eles compõem o setor que tem obtido a maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) dos países industrializados (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 4).

No Brasil, o valor adicionado a preços básicos, que corresponde ao Produto Interno Bruto (PIB) sem a adição dos impostos sobre produtos, para o primeiro trimestre de 2010 equivale a R$ 703.245 milhões, dos quais R$ 479.684 (68,2%) são de serviços; R$ 180.331 milhões (25,6%) da indústria e R$ 43.229 (6,1%) da agropecuária (IBGE, 2010). Verifica-se que mais da metade das riquezas geradas no Brasil é proveniente do setor de serviços, o qual tende a tornar-se mais representativo à medida que a economia do país se desenvolve.

Mudanças na sociedade, nas atitudes e nos padrões de vida das pessoas contribuem para o crescimento da economia de serviços. Entre as razões para o desenvolvimento desse setor está o aumento na demanda por serviços tanto por parte dos consumidores, como pelos compradores organizacionais. Além disso, houve maior acesso aos serviços com o surgimento de novas tecnologias (CHURCHILL; PETTER, 2000, p. 291).

Apesar de os serviços estarem fortemente ligados a bens, eles se diferenciam devido a algumas características específicas, as quais são: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; HOFFMAN *et al*, 2010; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; ZEITHAML; BITNER, 2003). Essas especificidades geram problemas e demandam atividades de marketing adequadas aos serviços (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 32).

Na prestação de serviço, o consumidor e o prestador de serviço interagem. Esse momento é conhecido como o encontro de serviço (BATESON, 1985, p. 67). A qualidade desses encontros é essencial para a qualidade do serviço e para a experiência do consumidor (CZEPIEL; SOLOMON; SURPRENAT, 1985). A presença física do consumidor na prestação do serviço incorre em sua presença na “fábrica” de serviço e em alguma permanência nesse ambiente. Sua satisfação será influenciada pelas interações com o pessoal

do serviço, as instalações e possivelmente com as características de outros consumidores que estejam usando o mesmo serviço (LOVELOCK, 1983, p. 12-13).

A existência de vários consumidores no encontro de serviço pode influenciar uns aos outros de forma positiva ou negativa (GROVE; FISK, 1997, p. 63). No ambiente de serviços, os consumidores se sentem compatíveis com algumas pessoas e incompatíveis com outras. O comportamento dos demais consumidores, considerando suas falas, aparências, condutas, aproximação física e estereótipos formados, influencia a experiência de consumo (MARTIN; PRANTER, 1989, p.6).

A satisfação em relação ao comportamento de outros consumidores é um incidente crítico para o desenvolvimento da relação entre os consumidores. Enquanto a insatisfação com o comportamento de outros clientes tem o efeito oposto (MARTIN, 1996, p. 150). Encontros agradáveis entre os consumidores favorecem a experiência e aumentam a percepção de qualidade do serviço. Por outro lado, consumidores que se sentem desconfortáveis na presença de outras pessoas tendem a avaliar a experiência e o prestador do serviço negativamente (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 13). As opiniões quanto ao comportamento de outros consumidores no ambiente de serviço diferenciam-se, principalmente, pela idade e gênero dos participantes (MARTIN, 1996, p. 159; 163). Diante das necessidades heterogêneas dos consumidores, empresas segmentam o mercado (SMITH, 1956, p. 6). Com a segmentação e o posicionamento, são tomadas as decisões sobre o composto de marketing de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 41).

Os serviços em que há maior interação entre os consumidores são os de alto contato. Alto contato refere-se a serviços que envolvem contato direto, seja cara a cara ou remoto, entre o consumidor e o prestador de serviço, bem como interações que levam à customização (MERSHA, 1990, p. 394-395). Serviços de educação dirigidos a pequenos grupos de alunos têm possibilidade de alta customização, dando ao pessoal de contato liberdade quanto às características do serviço e à sua entrega (LOVELOCK, 1983, p. 16).

Na área da educação, as escolas de idiomas, normalmente, têm turmas com poucos alunos. O alto contato do prestador de serviço com os consumidores possibilita a customização, que é feita pelo professor por meio da adequação do conteúdo das aulas, atendendo às expectativas e necessidades especiais dos alunos (TINOCO, 2006, p. 66-67). Entrevistas realizadas com

profissionais da área de educação (MOOR, 2010; MONTEIRO, 2010) confirmam que é comum haver diferenças de idade significativas entre os alunos de uma mesma turma. Os conhecimentos, os interesses e as capacidades distintas, que proveem das diferenças de idade, dificultam a interação em sala de aula, podendo dificultar o bom desenvolvimento do trabalho.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo é identificar e analisar as atividades de marketing referentes ao encontro de serviços quando tratam de consumidores de diferentes idades com verificação de campo em cursos de idiomas. Em especial, serão estudados cursos de línguas, pois é um tipo de serviço de alto contato em que existe a interação de consumidores de diferentes idades. Para a realização da pesquisa foi feito um estudo de caso múltiplo e incorporado com três escolas de idiomas.

1.1 Problema em estudo

As atividades de marketing na prestação de serviços em momentos de interação entre consumidores de diferentes segmentos de idade, especificamente em cursos de idiomas.

1.2 Objetivo do trabalho

- Identificar e analisar as atividades de marketing referentes ao encontro de serviços quando tratam de consumidores de diferentes idades com verificação de campo em cursos de idiomas.

1.3 Justificativas

- Dificuldade em identificar se há problemas na interação entre consumidores de diferentes idades no encontro de serviço, em especial em escolas de idiomas.

- Escassa literatura sobre ações adotadas por empresas para lidar com a interação entre consumidores de diferentes idades no ambiente de prestação de serviços.

- Ser fonte de consulta para as empresas de serviços de forma a contribuir para o gerenciamento do encontro de serviços.

Para a realização deste estudo, estruturou-se este trabalho em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, denominado Introdução, apresenta o problema em estudo, o objetivo do trabalho e suas justificativas.

O segundo capítulo é o Referencial teórico, o qual aponta a revisão bibliográfica sobre os assuntos pertinentes à pesquisa. O referencial sobre serviços compreende os estágios do desenvolvimento econômico e as características de serviços. Em seguida, aborda-se o tema marketing de serviços dividido nos itens: conceitos básicos de marketing, o encontro de serviço, a interação entre os consumidores e as atividades de marketing de serviços.

O terceiro capítulo refere-se à Metodologia para a pesquisa de campo. Esse tópico contempla a abordagem metodológica do trabalho de campo, a escolha do método de estudo de caso para a pesquisa e o projeto do estudo de campo, o qual contempla o setor de cursos de idiomas.

O quarto capítulo corresponde à Análise do trabalho de campo. São apresentadas as análises de cada caso estudado, bem como uma análise cruzada dos casos e da teoria.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as Considerações finais. Nessa parte, é feita a conclusão do estudo, mostram-se suas limitações e fazem-se sugestões para pesquisas futuras.

No final, há um apêndice com a carta convite para a pesquisa de campo e outro com o protocolo para o estudo de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se obterem questões mais objetivas e perspicazes sobre um assunto, os pesquisadores realizam a pesquisa bibliográfica. Com ela, é possível verificar o que outros pesquisadores já escreveram sobre o tópico estudado e, a partir disso, formular questões para solucionar o problema em estudo. Dessa forma, o referencial teórico é considerado um meio para se obterem as respostas desejadas e não como uma finalidade em si (YIN, 2005, p. 28).

O referencial teórico aborda os temas relevantes para a resolução do problema da pesquisa deste trabalho. É feita uma revisão teórica sobre serviços, apontando os estágios do desenvolvimento econômico e as características de serviços. Para relacionar o setor de serviços ao marketing, aborda-se o marketing de serviços. Nessa parte, são contemplados conceitos básicos de marketing, o encontro de serviço, a interação entre os consumidores e as atividades de marketing de serviços.

2.1 Serviços

Há uma variedade de definições para serviços. Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) propõem um conceito amplo e simples: “Serviços são ações, processos e atuações.” Segundo James Fitzsimmons: “Serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 30). Grönroos (1995, p. 36) propõe a seguinte definição para serviços:

> O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Um serviço é, basicamente, um processo, que existe em tempo, mas não em espaço. Um serviço pode estar ligado a tangíveis, mas não confere a propriedade física de tais intangíveis como experiência (exemplo: cinema), tempo (exemplo: consultores) ou processo (exemplo: lavanderia) (SHOSTACK, 1985, p. 245).

Para Kotler e Bloom (1988, p. 191): “Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Judd (1964, p. 59) propõe a seguinte definição: “Mercado de serviços – Uma transação no mercado realizada por uma empresa ou por um empreendedor, em que o objeto de transação do mercado é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.”[1]

De acordo com Stanton (1980, p. 690-691), serviços são “[...] atividades impalpáveis e plenamente identificáveis que propiciam a satisfação de desejos ou necessidades quando apresentadas aos consumidores e/ou usuários industriais e que não estão, necessariamente, pressas à venda de um produto ou de um outro serviço.”

Reagan (1963, p. 57) indica que serviços “[...] representam tanto satisfações intangíveis apresentadas diretamente (seguro), satisfações tangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas quando há compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).”[2]

Independente do conceito de serviços, percebe-se que a intangibilidade faz parte eles e é a principal característica para diferenciá-los de bens. Todavia, bens e serviços comumente estão ligados nas empresas manufatureiras. Ao produzirem bens, as corporações oferecem serviços aos seus consumidores, os quais, entre outros, podem ser: garantias, manutenção, treinamento e entrega (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 28).

2.1.1 Estágios do desenvolvimento econômico

[1] “*Marketed Services – A market transaction by an enterprise or entrepreneur where the object of the market transaction is other than the transfer of ownership (and title, if any) of a tangible commodity.*”

[2] “[…] *represent either intangibles yielding satisfactions directly (insurance), tangibles yielding satisfactions directly (transportation, housing), or intangibles yielding satisfactions jointly when purchased either with commodities or other services (credit, delivery).*”

Atualmente, o setor de serviços é predominante na sociedade. No entanto, isso nem sempre ocorreu. Para acompanhar essa evolução, Bell (1973, p. 146) analisou as sociedades pré-industrial, industrial e pós-industrial, a qual é fundamentada em serviços.

A sociedade pré-industrial é caracterizada pela sua disputa contra a natureza. A atividade econômica está baseada no setor primário, no qual os recursos são de atividades extrativas, tais como: agricultura, mineração, pesca e madeiras de construção. Há baixa produtividade e limitação de recursos. O trabalhador, que é representado principalmente pelo lavrador, mineiro e pescador, usa sua força bruta e não qualificada. A tecnologia é baseada em matérias-primas. A vida e o ritmo do trabalho estão associados às estações do ano, natureza do solo e quantidade de água. A vida social está ligada à vida doméstica. Essa sociedade possui moldes tradicionais de rotina e autoridade. Com a baixa produtividade e a numerosa população, o subemprego é elevado, principalmente nos setores da agricultura e serviços domésticos. Devido ao fato de as pessoas buscarem, apenas, o seu sustento, os serviços domésticos custam pouco e são profusos e a prosperidade está relacionada à capacidade de alimentar as pessoas suplementares à família (BELL, 1973, p. 146-147).

Após a sociedade pré-industrial, surgiu a industrial. Nela, há disputa contra a natureza fabricada. Os recursos são provenientes das relações homem-máquina. A atividade econômica é baseada no setor secundário, no qual há produção de bens. O trabalho braçal é substituído pela energia, que contribui para a produtividade da produção de bens. A energia é utilizada para transformar o ambiente natural em ambiente técnico. O artesão passa a ceder espaço para o engenheiro, que é responsável pelo planejamento e pelo fluxo de trabalho, e para o operário semiespecializado, que representa a ligação entre o homem e a máquina. O ritmo da vida é ditado pelo da máquina. As empresas são organizadas hierárquica e burocraticamente. As organizações lidam com os requisitos das funções, mas não com os operários, pois consideram que lidar com eles é mais difícil. A quantidade de bens caracteriza o padrão de vida. Busca-se eficiência, maximização e otimização dos recursos, produzindo mais bens com menos recursos e tempo (BELL, 1973, p. 147-148).

O problema econômico de maior relevância na sociedade industrial está relacionado ao capital. A dificuldade de como criar uma poupança suficiente e converter o dinheiro em áreas de investimento. No que tange às relações sociais, o maior conflito está na relação entre patrões e operários (BELL, 1973, p. 148).

A sociedade pós-industrial é uma sequência do desenvolvimento da sociedade industrial. A disputa na sociedade pós-industrial ocorre entre os indivíduos. Para acompanhar a tecnologia mecânica surge a tecnologia intelectual baseada na informação. O setor econômico em evidência é o terciário, fundamentado nos serviços. O trabalhador é qualificado, possuindo educação formal e treinamento, a fim de fornecer as habilidades necessárias para a sociedade. O padrão de vida requer serviços e conforto, os quais estão disponíveis à população. Percebe-se que o maior problema, nessa sociedade, é a organização da ciência (BELL, 1973, p. 148).

Vale ressaltar que os serviços não são parte apenas da sociedade pós-industrial. Serviços auxiliares para a movimentação dos bens são requeridos para o desenvolvimento da sociedade industrial. Com o aumento do consumo e da população, serviços financeiros e de distribuição tornam-se mais importantes. Finalmente, com o acréscimo das rendas nacionais, aumenta-se o consumo de artigos duráveis, de luxo e dos destinados ao lazer. É nesse momento que os serviços pessoais, que constituem o terceiro setor, são demandados pela população. Dessa forma, os serviços relacionados à saúde passam a ser um dos mais importantes, assim como os educacionais, que se tornam essenciais para o ingresso do indivíduo na sociedade pós-industrial (BELL, 1973, p. 149).

De acordo com De Masi (1999, p. 49), a sociedade pré-industrial ocorre até o século XIX, enquanto a sociedade industrial compreende o período da metade do século XVIII à metade do século XX. O começo da sociedade pós-industrial é definido por Bell (1973, p. 155) como o ano de 1956, pois foi nesse período que, pela primeira vez nos Estados Unidos, o número de trabalhadores da área administrativa foi superior ao de produção.

Com isso, percebe-se que a estrutura de empregos é alterada devido ao desenvolvimento econômico de um país. À proporção que a economia cresce, a participação relativa do emprego entre os setores é alterada. Haverá o domínio dos serviços na economia à medida que a renda *per capita* aumentar (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 5).

Um dos fatores que contribui para a geração de empregos na esfera de serviços é o aumento de empregos na indústria, já que a produção de bens implica em uso de serviços e, portanto, mão de obra nesse setor. O uso de serviços pelas empresas manufatureiras é uma forma de

agregar valor aos seus produtos e diferenciá-los, além de utilizá-los como fonte de receitas adicionais (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 4).

O desenvolvimento econômico, também, influência as relações entre as nações. No século XIX e início do XX, o poder dos países estava ligado às suas capacidades industriais. No entanto, após a Segunda Guerra Mundial, a capacidade científica tornou-se suprema, sendo a pesquisa e o desenvolvimento de uma pátria fatores mais relevantes, no exercício do poder de um país, do que a sua capacidade industrial (BELL, 1973, p. 148).

Tendo em vista os estágios do desenvolvimento econômico abordado por Bell (1973, p. 146-149), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 35) propuseram uma comparação das ideias centrais de cada período, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Comparação entre as sociedades

Características							
Sociedade	Disputa	Atividade predominante	Uso do trabalho humano	Unidade de vida social	Medição do padrão de vida	Estrutura	Tecnologia
Pré-industrial	Contra a natureza	Agricultura e mineração	Força muscular	Doméstica	Subsistência	Rotineira, tradicional, autoritária	Ferramentas simples e manuais
Industrial	Contra a natureza elaborada	Produção de bens	Operação das máquinas	Individual	Quantidade de bens	Burocrática e hierárquica	Máquinas
Pós-industrial	Entre pessoas	Serviços	Artístico, criativo, intelectual	Comunidade	Qualidade de vida em termos de saúde, educação e lazer	Interdependente e global	Informação

FONTE: FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 35.

O Quadro 1 mostra o desenvolvimento das sociedades tendo em vista: a disputa, a atividade predominante, o uso do trabalho humano, a unidade de vida social, a medição do padrão de vida, a estrutura e a tecnologia. Note-se que, com o desenvolvimento da sociedade, a interação entre os seres humanos ganhou mais espaço tanto nos momentos de disputa como nos de vida social (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 35).

Churchill e Peter (2000, p. 291) apontam duas razões para o crescimento de serviços: a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou e as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis. O primeiro pretexto para o crescimento está relacionado

ao desenvolvimento das economias nacionais. A partir do momento em que a população possui mais dinheiro, a demanda por serviços aumenta. Além disso, o fato de as famílias terem menos tempo para se dedicarem aos cuidados domésticos também incentiva a procura por serviços destinados a esses fins. Já as organizações aumentam sua demanda por serviços devido aos seus esforços para melhorar sua eficiência. A maior complexidade dos negócios modernos impulsiona a contratação de serviços de especialistas. O contrato temporário de um profissional qualificado, também, é uma opção para a empresa, a qual busca a realização de uma meta preestabelecida com o serviço contratado (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 291).

A segunda razão apontada por Churchill e Peter (2000, p. 292) para o crescimento de serviços é o aumento de sua oferta. Com o desenvolvimento tecnológico, muitas empresas que tinham apenas bens passaram a comercializar também serviços. Levitt (1974, p. 66) afirma que o maior emprego de tecnologia nos bens (como automóveis e computadores) faz com que as suas vendas dependam mais da qualidade e da prestação de serviços aliada ao produto (como consertos e manutenção, tecnologia de instalação e cumprimento de garantia). Isso demonstra, novamente, que as empresas como um todo devem se empenhar na prestação de serviços.

Levitt (1974, p. 66) defende que as indústrias de serviços não existem, o que há são indústrias em que os serviços estão mais ou menos presentes. Isso ocorre, pois o setor de serviços não inclui apenas as chamadas indústrias de serviços, mas um vasto sortimento de serviços ligados aos produtos oferecidos pelos fabricantes e aos serviços de vendas oferecidos pelos varejistas.

Algumas das causas para o crescimento da economia de serviços, de acordo com Grönroos (1995, p. 10), estão associadas "[...] à natureza dos negócios e outras às mudanças na sociedade, nas atitudes e no padrão de vida das pessoas." Na mesma linha, Schoell e Ivy (1981, p. 277 *apud* Grönroos, 1995, p. 12) demonstram algumas mudanças na sociedade que levam ao maior consumo por serviços. A maior afluência, o maior tempo de lazer, o fato de as mulheres trabalharem fora de casa, o aumento da expectativa de vida, a existência de produtos com maior complexidade, a própria complexidade da vida, a maior preocupação com recursos naturais e a maior quantidade de novos produtos são alguns dos fatores, apontados no Quadro 2, que incentivam o desenvolvimento do setor de serviços.

Quadro 2 - Razões para o crescimento da indústria de serviços

1. Maior afluência	Maior demanda por cuidados com o gramado, limpeza de tapetes e carpetes e outros serviços que os consumidores costumavam fazer por si próprios.
2. Mais tempo de lazer	Maior demanda por agências de viagens, cidades de veraneio ou esportes de inverno e cursos para educação de adultos.
3. Alto percentual de mulheres na força de trabalho	Maior demanda por creches, serviços domésticos e refeições fora de casa.
4. Expectativa de vida mais longa	Maior demanda por estabelecimentos de assistência aos idosos e por serviços de saúde.
5. Maior complexidade dos produtos	Maior demanda por especialistas para proverem manutenção a produtos complexos como automóveis e computadores pessoais.
6. Maior complexidade da vida	Maior demanda por profissionais que preparem o imposto de renda, aconselhamento de casais, consultoria legal e serviços relacionados a empregos.
7. Maior preocupação com a ecologia e a escassez de recursos	Maior demanda por serviços adquiridos ou alugados como ônibus de porta a porta ou de aluguel de automóveis ao invés da compra de automóveis.
8. Maior número de novos produtos	O surgimento de serviços como programação, conserto de computadores e periféricos e compartilhamento de informações, todos em decorrência do desenvolvimento da computação.

FONTE: SCHOELL; IVY, 1981, p. 277 *apud* GRÖNROOS, 1995, p. 12.

2.1.2 Características de serviços

O produto é algo oferecido ao mercado, incluindo tanto bens como serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 204). Apesar de estarem fortemente relacionados, bens e serviços possuem características distintas. Bens são coisas, como um artigo, um aparelho ou um material, e serviços são atos, como ações, desempenhos ou esforços (RATHMELL, 1966, p.33).

Para fazer referência aos bens, há diversas terminologias, entre as quais estão: bens físicos, bens tangíveis, produtos manufaturados e manufaturas. Além disso, há casos em que a palavra produto é utilizada somente para descrever o bem, excluindo o serviço, o qual é conhecido como um tipo de produto essencialmente intangível (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 204). No Quadro 3, Normann (1993, p. 31) descreve algumas diferenças entre a indústria manufatureira, que corresponde à produção de bens, e a de serviços.

Quadro 3 - Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços

Indústrias manufatureiras	Indústrias de serviços
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é intangível.
A posse é transferida quando uma compra é efetuada.	Geralmente a posse não é transferida.
O produto pode ser revendido.	O serviço não pode ser revendido.
O produto pode ser demonstrado.	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra).
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores.	O serviço não pode ser estocado.
O consumo depende da produção.	Produção e consumo geralmente coincidem.
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção, consumo e, frequentemente, a venda são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado.	O serviço não pode ser transportado (embora os "produtores" frequentemente possam).
O vendedor fabrica.	O comprador/cliente participa diretamente da produção.
É possível contato indireto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

FONTE: NORMANN, 1993, p. 31.

As diferenças expostas decorrem do fato de bens e serviços possuírem características distintas. As especificidades que estão presentes somente em serviços são: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; HOFFMAN *et al*, 2010; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; ZEITHAML; BITNER, 2003).

A intangibilidade é a peculiaridade responsável por todas as demais diferenças entre bens e serviços. Devido a ela, serviços não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados como os bens físicos (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 32). Normann (1993, p. 32) acrescenta que, devido à intangibilidade, os "[...] serviços não podem ser estocados, não podem ser facilmente demonstrados e, enquanto eles podem ser vendidos, não existe necessariamente necessidade de qualquer transferência de posse."

Os bens tangíveis podem ser avaliados antes da compra. No entanto, não é possível avaliar os serviços antes da compra. Por isso, consumidores dependem de informações de compra de outros consumidores que já obtiveram o serviço. Mesmo após a compra e a prestação do serviço, a sua avaliação é subjetiva. A satisfação com um serviço depende das expectativas e percepções individuais, o que faz com que cada um tenha uma opinião sobre o valor de uma experiência. A reputação da empresa é outro fator que pode ser considerado na compra de um serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 48).

A intangibilidade, também, pode oferecer vantagens à empresa. Ao tratar de serviços, as empresas não têm problemas de distribuição, armazenagem e manuseio dos produtos, assim como não há necessidade de estoques nem prejuízo com a queda do preço do bem estocado (STANTON, 1980, p. 697).

Vale ressaltar que a maioria dos serviços não é puramente intangível, assim como bens não são puramente tangíveis. De forma a visualizar o quão tangível ou intangível são serviços e bens, Shostack (1977, p. 77) foi o primeiro autor a sugerir uma escala de tangibilidade. A Ilustração 1 demonstra um *continuum* com entidades do mercado de acordo com o peso da intangibilidade. Numa ponta está o serviço de ensino, o qual é dominantemente intangível. Enquanto, na outra, está o sal, que é dominantemente tangível. Dessa forma, quanto mais à direita um produto está exposto na escala, maior o seu grau de intangibilidade e, consequentemente, quanto mais à esquerda, mais tangível ele é. Note-se que, de acordo com o autor, o restaurante *fast-food* está no meio da escala, apresentando em semelhante proporção características tangíveis e não tangíveis.

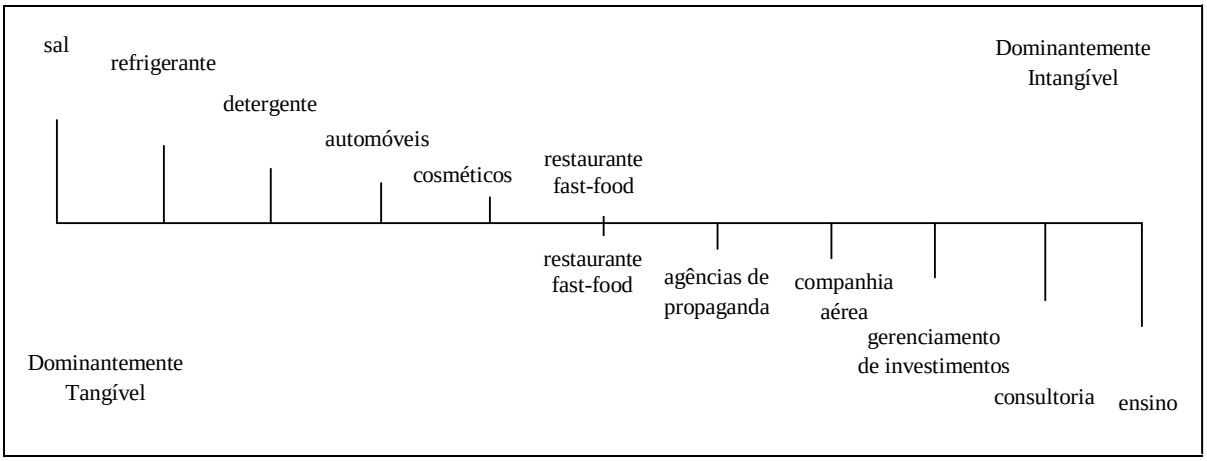

Ilustração 1 - Escala das entidades do mercado

FONTE: SHOSTACK, 1977, p. 77 (traduzido pela autora).

Percebe-se que o *continuum* mostra que a maioria dos produtos possui características tangíveis e intangíveis. Isso é verificado no mercado, em que é difícil encontrar bens puros ou serviços puros. Vale ressaltar que a escala não é limitada aos itens mostrados, podendo ser utilizada para os demais produtos disponíveis no mercado.

Outra característica dos serviços é a inseparabilidade, a qual se refere à conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado, ao envolvimento do cliente no processo de produção do serviço e ao envolvimento de outros clientes no processo de produção do serviço. Diferentemente dos bens, que são produzidos em locais separados dos clientes, o prestador de serviço tem contato direto com o cliente no momento de sua execução. Essa interação entre as duas partes é um incidente crítico, o que representa tanto um momento para ganhos como para perdas em relação à satisfação e retenção do cliente (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 36-37).

De acordo com a natureza do serviço a ser prestado, há diferentes formas de envolvimento do cliente. Em alguns casos, como em cinema e espetáculos, há participação de outros clientes no momento de recebimento do serviço, o que pode causar impacto em sua qualidade. Devido à característica da inseparabilidade, a participação dos clientes deve ser monitorada durante a própria prestação de serviços (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 42).

A inseparabilidade, igualmente, é referenciada como a simultaneidade de produção e consumo. Por essa característica, o prestador de serviço é tido como parte da experiência do consumidor e elemento essencial para que ela aconteça (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 47; ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 37).

Ao contrário da manufatura, em que o ambiente da fábrica não diz respeito aos eventuais compradores, a prestação de serviços demanda atenção às instalações de frente da empresa. A participação ativa do cliente na prestação de serviços afeta diretamente o desempenho do sistema de serviços, o que é ilustrado nas seguintes situações: em supermercados e lojas de descontos, os clientes assumem papel ativo no processo varejista, o preenchimento correto de uma ficha de um paciente é decisivo para a eficiência do atendimento médico, a aprendizagem de um estudante depende significativamente de seus próprios esforços e contribuições (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 46).

Devido à inseparabilidade, os serviços do vendedor não podem ocorrer em muitos mercados, sendo a venda direta o único meio de distribuição possível (STANTON, 1980, p. 697). Contudo, novas tecnologias de comunicação e informação estão aumentando a capacidade de armazenar os serviços e tornando, em alguns casos, o contato entre prestador e consumidor desnecessário (NORMANN, 1993, p. 32). Embora a participação do cliente ainda seja necessária para a prestação do serviço, o telefone e o computador são meios para a realização

do processo sem que o consumidor precise ir às instalações da empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 47).

A heterogeneidade ou a variabilidade, conforme é denominada por alguns autores (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 11), é uma combinação da natureza intangível do serviço com a presença do consumidor em seu processo de prestação, o que gera variação a cada serviço realizado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 48). Dessa forma, a padronização e o controle da qualidade dos serviços são difíceis de serem obtidos, pois o desempenho dos funcionários, bem como dos clientes, tornam cada momento de prestação de serviço único (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 47).

A atividade de prestação de serviço, normalmente, ocorre para as pessoas, podendo estar voltada também para serviços que processam informações, como comunicações ou a propriedade dos clientes, como serviços de corretagem. Devido aos serviços estarem normalmente vinculados a pessoas, a atenção pessoal do prestador de serviços cria variabilidade. Note-se, assim, que um trabalhador de linha de frente insatisfeito, que tem contato direto com o cliente, pode causar danos à empresa, pois ele pode ser o único contato dela com o consumidor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 49).

Percebe-se, ainda, que a heterogeneidade está vinculada ao fato de dois clientes nunca serem exatamente iguais, já que suas exigências, expectativas e experiências são muito particulares. Sendo assim, relata-se que a heterogeneidade provém principalmente da interação humana entre o prestador e o cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 37).

Outra característica de serviços é a perecibilidade, que não permite que sejam estocados. Quando não usufruídos, os serviços deixam de existir e estão perdidos para sempre. (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 50; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 47). Devido à impossibilidade de armazenar os serviços, a quantidade vendida é restringida pela capacidade de produção, gerando, normalmente, desequilíbrio entre oferta e demanda (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 52).

Somando-se ao fato de não poderem ser estocados, Zeithaml e Bitner (2003, p. 38) ressaltam que os serviços não podem ser preservados, revendidos ou devolvidos. Dessa forma, quando há poltronas vazias no avião, um provedor de serviço (como advogado e dentista) com

horários vagos e uma linha telefônica desocupada, há perda do serviço, pois não será possível guardá-los, usá-los ou revendê-los posteriormente.

Churchill e Peter (2000, p. 293) acrescentam outras duas características de serviços: relação com os clientes e esforço do cliente. A relação com os clientes ocorre principalmente quando o provedor de serviço é um profissional liberal. O desenvolvimento de relações com os clientes e a prestação de serviços de qualidade podem ser fatores determinantes para o sucesso da empresa. Já o esforço do cliente está vinculado à sua participação no processo de prestação de serviço. Para que a execução seja realizada é preciso que o cliente realize algum esforço, que é determinado de acordo com o serviço prestado.

2.2 Marketing de serviços

A fim de relacionar o setor de serviços com o marketing, aborda-se o marketing de serviços. Nessa parte, são analisados os conceitos básicos de marketing, o encontro de serviço, a interação entre os consumidores e as atividades de marketing de serviços.

2.2.1 Conceitos básicos de marketing

O marketing abrange a identificação das necessidades humanas e sociais e as suas respectivas formas de satisfação. A oportunidade de uma empresa obter lucro resulta da satisfação das necessidades dos consumidores por meio de seus bens e serviços (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

De acordo com a American Marketing Association (AMA, 2004): “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, assim como para gerenciar as relações com eles de modo que beneficie tanto a organização quanto seus grupos de interesse.”[3]

[3] “*Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders*.”

Portanto, para haver marketing devem ocorrer trocas entre um grupo que deseja algo e uma entidade que ofereça a possibilidade de satisfazê-lo. Outra definição para marketing é a de Kotler e Bloom (1988, p. 19):

> Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais. Confia, fortemente, no delineamento da oferta da organização, em termos das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz de política de preços, comunicações e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados.

Kotler e Bloom (1988, p. 19-20) ressaltam alguns aspectos a respeito de sua definição para a disciplina. O propósito do marketing é colaborar com a sobrevivência das empresas e atendimento mais eficaz de seus mercados. Sendo um processo gerencial, o marketing demanda a realização de planos e programas bem planejados, que devem ser realizados antes da comercialização do produto ou serviço.

O marketing é orientado para o usuário. Suas ações são planejadas para atender os mercados-alvo estipulados pela empresa e não todas as necessidades do mercado. Dessa forma, o composto de marketing é delineado de modo a proporcionar um conjunto de benefícios aos mercados-alvo para que procurem trocas voluntárias de valores, não sendo necessário, portanto, ações coercivas (KOTLER; BLOOM, 1988, p. 19-20).

Para que a troca, ação central do marketing, ocorra é necessária a comprovação de cinco condições: haver pelo menos duas partes envolvidas; as partes tenham algo que possa ter valor para as outras; as partes possam se comunicar e entregar; as partes possam aceitar ou recusar a oferta de troca; as partes julguem adequada a participação na negociação (KOTLER; KELLER, 2006, p. 5). Quando as partes realizam uma troca de valores, há uma transação. Nesse momento, o objetivo das ações de marketing é concretizado.

Vale ressaltar que a troca não implica, somente, transação monetária, mas troca de valores, que pode corresponder a uma transação de permuta. Além disso, o marketing não faz parte somente das trocas de bens e serviços, mas também se aplica a eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER; KELLER, 2006, p. 5).

A fim de uma empresa fazer as trocas desejadas, os profissionais de marketing devem realizar atividades para que haja comunicação e entrega de valor aos consumidores. Para contemplar

os objetivos de marketing, seus profissionais tomam decisões quanto ao *marketing mix*, também conhecido por composto de marketing. Borden (1964, p. 9) foi o autor que deu origem ao *marketing mix*. Para ele havia doze principais áreas da atividade de marketing, a saber: planejamento de produto, preço, marca, canais de distribuição, venda pessoal, propaganda, promoção, embalagem, exposição, serviços, manejo físico, uso de fatos e análises.

McCarthy (1975, p. 75) reduziu os pontos de Borden (1964) para quatro, gerando os 4Ps vastamente conhecidos na literatura de marketing: produto, preço, praça e promoção. A filosofia do composto de marketing pressupõe que há uma combinação ideal de seus elementos para um segmento em um determinado momento (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 40). O composto de marketing consiste nas variáveis controláveis que a empresa combina de forma a satisfazer o mercado-alvo (MCCARTHY, 1975, p. 35).

Os 4Ps fazem parte das atividades da administração de marketing, a qual é tida como "[...] a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente." (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4). Vale ressaltar que o profissional responsável pelas atividades de marketing em uma organização deve ser "[...] especializado e habilitado em compreender, planejar e administrar trocas." (KOTLER; BLOOM, 1988, p. 18).

De acordo com Drucker (1975, p. 70), o único intento da empresa é criar um consumidor. Por isso, a empresa tem somente duas funções essenciais: marketing e inovação, as quais produzem resultado, enquanto as demais geram apenas custos. Dessa forma, o autor afirma que uma organização só pode ser chamada de empresa se possuir o marketing de um produto ou serviço.

Por volta de 1920, os produtos eram vendidos de acordo com o que era produzido pela fábrica. Meio século após, já se constatava o crescimento da linha para produzir o que o mercado, nesse caso o norte-americano, precisava. Essa mudança de visão demonstra o crescimento do verdadeiro marketing, o qual deve partir de informações do consumidor, como sua demografia, sua realidade, suas necessidades e seus valores (DRUCKER, 1975, p. 68).

Drucker (1975, p. 70) afirma que, provavelmente, sempre haverá alguma atividade de vendas. No entanto, o objetivo do marketing é desenvolver produtos e serviços que atendam tão bem às necessidades do consumidor que a única atividade necessária para ocorrer a venda seria colocar os produtos à disposição no mercado. Dessa forma, promoção não seria necessária, pois os bens e serviços se venderiam por si mesmos. Isso demonstra que as empresas devem focar mais na área do marketing do que em vendas.

2.2.2 O encontro de serviço

"O encontro de serviço é um período de tempo durante o qual um consumidor interage diretamente com um serviço."[4] (SHOSTACK, 1985, p. 243). O encontro de serviço é a interação, cara a cara, do consumidor e do prestador de serviço (BATESON, 1985, p. 67). É a interação direta entre um varejista ou uma empresa de serviço e seus clientes. Os encontros de serviço são importantes porque são centrais para a missão da empresa. Eles são o elemento de maior impacto do composto de serviço oferecido pelo varejista. A qualidade do encontro de serviço é essencial para a qualidade do serviço como um todo e para a experiência do consumidor. Esse encontro de serviços está relacionado ao estudo do comportamento de seres humanos interagindo (CZEPIEL; SOLOMON; SURPRENANT, 1985).

Normann (1993, p. 33) usou o termo "momento da verdade", em 1978, para denominar o encontro entre o cliente e representantes da empresa de serviços. A experiência, a motivação e as ferramentas usadas pelos prestadores de serviço aliadas às expectativas e aos comportamentos dos clientes resultam no processo de prestação de serviço.

Um processo de prestação de serviço, normalmente, tem a participação do cliente, pois há simultaneidade entre produção e consumo (MERSHA, 1990, p. 391). A presença do consumidor expõe-no às dependências da empresa, ao seu processo produtivo e aos funcionários, o que são determinantes para a qualidade percebida do serviço (BERRY; ZEITHAML; PARASURAMAN, 1985, p. 33).

Quando se pensa em encontro de serviços o que, geralmente, surge na mente é a troca interpessoal entre consumidores e prestadores de serviços (SOLOMON *et al*, 1985, p. 100).

---

[4] *A service encounter is a period of time during which a consumer directly interacts with a service*.

Estudos sobre o encontro de serviços buscam, principalmente, identificar fatores que afetam a percepção do consumidor quanto às trocas que ocorrem entre eles e a organização de serviços (BITNER, 1990, p. 69).

Em muitas situações de serviços, em especial em casos de serviços puros, há alto grau de interação entre pessoas. Na ausência de produtos tangíveis e pela dificuldade de medição da qualidade do serviço, a satisfação do consumidor pode ocorrer somente pela qualidade do encontro pessoal. Já quando há mistura de produtos e serviços, a interação entre pessoal de contato e consumidor é ofuscada pelos atributos dos produtos tangíveis com os quais o consumidor pode interagir (SOLOMON *et al*, 1985, p. 100).

O encontro de serviço, muitas vezes breve, é um momento para o consumidor avaliar a qualidade do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 115). Sempre que a linha de interação é cruzada por meio de uma ligação entre o consumidor e o pessoal de linha de frente (ou tecnologia de autosserviço da empresa), ocorre um momento da verdade (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008, p. 72). É a ocasião em que o prestador de serviço tem a oportunidade de mostrar ao cliente a qualidade de seus serviços (GRÖNROOS, 1995, p. 55). Esse encontro é a principal fonte de informações para avaliação da qualidade e diferenciação do serviço, o que faz dele um momento importante para o gestor da empresa (SHOSTACK, 1985, p. 243).

O encontro de serviços tem muitas características que se relacionam com os esforços administrativos para planejar e controlar a qualidade da interação realizada pelo consumidor. Primeiro, os serviços podem ter várias formas, mas todos são vivenciados por um ou mais dos cincos sentidos. Segundo, o cliente pode ou não estar exposto a todo o processo de prestação de serviço. Caso não visualize o processo por completo, no encontro de serviços o consumidor deduz as partes em que não esteve em contato. Terceiro, o encontro de serviços pode ou não ocorrer no momento de sua compra. Em alguns casos, como no serviço de seguro, a compra antecipa a experiência de consumo. Quarto, o encontro de serviços pode ou não envolver outras pessoas. Serviços podem ser realizados por meio de máquinas, catálogos, correspondências, facilidades físicas e por autosserviço. Entre todas as formas de entrega de serviços, as pessoas são as mais difíceis de serem administradas a fim de obter o controle da qualidade (SHOSTACK, 1985, p. 243).

A qualidade e a consistência do encontro de serviços são importantes para o sucesso da empresa. No entanto, em muitas empresas esse momento é pouco valorizado e deixado para o acaso. Muitos gestores administram bem as diversas áreas da empresa, mas se sentem impotentes perante os encontros de serviços (SHOSTACK, 1985, p. 244).

Entretanto, os encontros de serviços são gerenciáveis e controláveis. Em empresas com serviços de alto nível, há ênfase em detalhes controláveis, investimento contínuo em treinamento, preocupação com a visão do consumidor sobre a organização e sistema de recompensa que valoriza a qualidade do serviço. A qualidade do encontro de serviço depende de todo o processo de serviço e não apenas do desempenho no momento de interação com o consumidor (SHOSTACK, 1985, p. 244-245).

Os encontros de serviços são fenômenos complexos: envolvem pessoas reais (colaboradores e consumidores); ocorrem em um ambiente específico e estão ligados a complexos assuntos administrativos, desde marketing e comportamento do consumidor até relações dos colaboradores e comportamento organizacional (CZEPIEL; SOLOMON; SURPRENANT; 1985).

Consumidores frequentemente acreditam que a insatisfação na prestação do serviço está relacionada às diferenças demográficas existentes entre eles e o prestador de serviço. Um estudo revelou que, quando há percepção de discriminação pela idade ou etnia, os prestadores de serviço são considerados os responsáveis pelas falhas, ao invés delas incidirem sobre a organização, os consumidores ou terceiros (CHUNG-HERRERA; GONZALES; HOFFMAN, 2010, p. 128; 136).

De acordo com Bateson (1985, p. 72-73), o encontro de serviço pode ser considerado um compromisso entre partes parcialmente conflitantes: o consumidor, o pessoal de contato e a empresa prestadora de serviço. A tríade do encontro de serviço (Ilustração 2) demonstra a interação entre as três partes envolvidas no momento da verdade. O consumidor trabalha com o pessoal de contato da empresa dentro dos moldes impostos por ela e espera obter satisfação e valor pelo dinheiro investido. O pessoal de contato, ao servir o consumidor do modo como a empresa propõe, espera ter satisfação no trabalho, satisfazer o consumidor e ser remunerado. Já a empresa tem como propósito obter lucro, em longo prazo, satisfazendo colaboradores e consumidores.

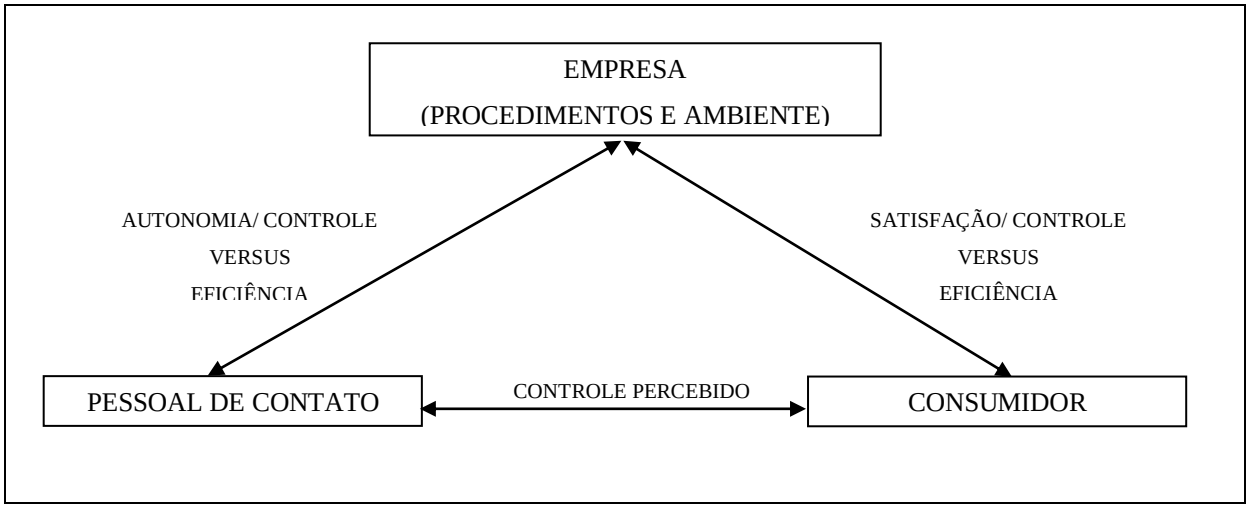

Ilustração 2 - A tríade do encontro de serviço

FONTE: BATESON, 1985, p. 76.

Apesar de serem mutuamente interdependentes e terem muitos objetivos comuns, a necessidade de controle por cada parte pode gerar conflitos. Bateson (1985, p. 74-75) propõe uma situação hipotética na qual cada membro da tríade do encontro de serviços possui o controle dominante. O encontro dominado pela empresa, de acordo com seus procedimentos e ambiente, é operacionalmente eficiente por meio da padronização. No entanto, os indivíduos desejam obter controle sobre o que se tornou uma situação adversa. Para o pessoal de contato toda a autonomia foi retirada e tudo deve ser feito de acordo com os padrões estipulados.

No encontro dominado pelo consumidor, a empresa de serviço terá seus procedimentos e ambiente organizados de forma a gerar maior flexibilidade ao consumidor. A eficiência da empresa será prejudicada, entretanto, ela, ainda, poderá ser lucrativa ao repassar para o consumidor os valores relativos à sua ineficiência. Nessa situação, o pessoal de contato terá pouco controle sobre a prestação de serviço, já que estará à disposição do consumidor para atender suas solicitações (BATESON, 1985, p. 74).

Quando o pessoal de contato possui autonomia, o consumidor deverá obedecer às suas ordens, o que provavelmente resultará no seu descontentamento. Se cada pessoa de contato trabalhar de forma independente, a empresa terá diversos problemas operacionais a serem solucionados pelo pessoal que não estará na linha de frente (BATESON, 1985, p. 74).

O encontro de serviço perfeito deve balancear as necessidades por controle dos consumidores e do pessoal de contato de acordo com a demanda de eficiência operacional da empresa. Se o construto de controle percebido incluir o controle cognitivo, torna-se mais fácil considerar uma situação em que todas as partes possam ser satisfeitas. Dessa forma, as teorias dos papéis[5] e do roteiro cognitivo[6] são associadas ao encontro de serviços (BATESON, 1985, p. 75).

No encontro de serviço, cada participante tem um papel a desempenhar. A teoria dos papéis visa todo o encontro social como um conjunto de papéis inter-relacionados que devem ser desempenhados pelos participantes do encontro. Só é possível prever a qualidade do encontro quando o comportamento de todos os autores é conhecido. No lado do provedor de serviço, o processo de aprendizagem de um papel, normalmente, é explícito, o que pode ocorrer por meio de treinamento. Já o papel do consumidor pode ser explícito, como direções para preencher um documento, mas, na maioria das vezes, é implícito (SOLOMON *et al*, 1985, p. 100-102).

Outra teoria que remete ao encontro social é a teoria do roteiro cognitivo. Ela assume que qualquer encontro social repetido será estereotipado como um roteiro, o qual é tido como uma sequência de ações definidas associadas a uma situação conhecida. Dessa forma, a satisfação, na maioria das experiências de serviços, dependerá do serviço recebido perante o roteiro de prestação conhecido (SMITH; HOUSTON, 1983 *apud* BATESON, 1985, p. 75; 77). Se a prestação de serviço segue o roteiro, então ela será provavelmente previsível. Embora a previsibilidade dê pouco controle ao consumidor e ao pessoal de contato, a própria possibilidade de conhecer o que irá acontecer pode ser uma forma de controle. Vale ressaltar que a necessidade em assumir o controle varia de acordo com a situação em que o encontro ocorre (BATESON, 1985, p. 77-78).

No encontro de serviço, há contato do consumidor com o sistema de prestação de serviço. Esse encontro pode ser: cara a cara, tanto pela presença do consumidor no sistema de prestação de serviço, quanto pela presença de representantes do sistema nas dependências do consumidor ou pode ser mediado pelo uso de tecnologias de comunicação (MERSHA, 1990, p. 394).

---

[5] *Role theory*
[6] *Cognitive-script theory*

Baseado na extensão do contato com o consumidor, o modelo de contato do consumidor agrupa serviços em: serviços de alto contato ou puros, serviços de baixo contato ou quase manufaturados e serviços compostos. Alto contato refere-se a serviços que envolvem contato direto, seja cara a cara ou remoto, entre o consumidor e o prestador de serviço, bem como interações que levam à customização do serviço. O baixo contato refere-se a serviços que envolvem contato direto, seja cara a cara ou remoto, mas que não requerem a interação do consumidor com o sistema de prestação de serviço nem a customização. Em situações de baixo contato o nível de interação é fortemente reduzido (MERSHA, 1990, p. 394).

Pesquisa realizada por Ganesan-Lim, Russel-Bennett e Dagger (2008, p. 558) analisou a percepção da qualidade do serviço prestado, em situações de alto e baixo contato, por consumidores jovens e maduros, sendo que esses foram considerados como aqueles com idade superior a 55 anos. O estudo foi realizado em serviço de transporte. Os resultados revelam que há diferenças na percepção de qualidade quando o serviço é de baixo contato, sendo que os consumidores maduros os avaliam de forma mais positiva. No entanto, o estudo não relatou diferenças entre os dois grupos em relação à qualidade do serviço quando ele era de alto contato, indicando que os consumidores devem ser tratados da mesma forma em serviços de alta interação e customizados. O gênero e a renda não foram averiguados como fatores influenciadores na percepção da qualidade da interação em serviços.

Segundo Shostack (1985, p. 248), há três tipos de encontro de serviços: o encontro a distância, que não envolve interação humana e ocorre por meios indiretos; o encontro pessoal indireto, que envolve interação verbal, mas não física e o encontro pessoal direto, no qual o consumidor interage diretamente com outras pessoas. O encontro a distância é o mais fácil de ser controlado, pois tem como base algum objeto físico, seja um material impresso ou um computador, que pode ser uniformizado, testado, modificado e objetivo. O material utilizado, no encontro a distância, deve estar adequado ao tipo de encontro desejado e ao posicionamento estratégico da empresa.

O encontro pessoal indireto envolve, apenas, a interação verbal (SHOSTACK, 1985, p. 245). A qualidade, nesse tipo de encontro, é mais difícil de ser controlada do que em situações a distância, pois há maior potencial de variações. Algumas vezes, a prestação de serviço não está adequada às demais partes da organização. Embora, por exemplo, o atendente do telefone

possa fazer seu serviço corretamente, não há garantias de que os serviços subsequentes serão apropriados. No entanto, mesmo que haja um processo estruturado para o atendimento por telefone, a gestão do serviço pode melhorar a sua qualidade. Roteiros para situações diversas, métodos para abordar consumidores insatisfeitos, controle do tempo e sugestões dos próprios prestadores de serviços são utilizados para obter um melhor desempenho nesse tipo de encontro.

O encontro pessoal direto pode ocorrer pela prestação de serviço por uma pessoa ou por alguém que represente o serviço. Na primeira situação, enquadram-se advogados, médicos, cabeleireiros, professores, entre outros. Na segunda, estão as pessoas que representam um serviço, mas não o prestam, como: agente de seguro de vida, agente de viagem e auxiliar de reserva de hotel. A qualidade do desenho do serviço para o encontro pessoal direto é fundamental para criar encontros satisfatórios. Além disso, a aparência visual é crítica nesse tipo de encontro porque a visão é o sentido dominante. A audição é o segundo sentido mais importante, portanto a habilidade verbal é requisito para a obtenção da qualidade na prestação de serviço. Valorizando o que o cliente vê e ouve, aumenta-se o controle sobre a qualidade do encontro de serviço (SHOSTACK, 1985, p. 251-252).

2.2.3 A interação entre os consumidores

Além da cooperação necessária entre o prestador de serviço e o cliente, o encontro de serviço é caracterizado pela existência de vários consumidores cujas presenças podem influenciar uns aos outros. Dessa forma, a experiência do serviço pode ser afetada, de modo positivo ou negativo, por outros consumidores (GROVE; FISK, 1997, p. 63).

Entre as características que representam uma situação de consumo está o ambiente social, em que estão inclusas a presença de outras pessoas, suas características, suas aparências e as interações interpessoais, afetando o comportamento do consumidor (BELK, 1975, p. 159). A interação entre os consumidores influencia a qualidade do serviço, podendo impactá-la de forma mais profunda do que o contato do cliente com o prestador de serviço (LEHTINEN; LEHTINEN, 1991, p. 290).

Em algumas situações, um conjunto de clientes é parte do sistema de prestação de serviços. Em um restaurante, por exemplo, os outros clientes representam parte importante do ambiente total, além da prestação do serviço. Se o comportamento do cliente B é importante para o serviço experimentado pelo cliente A, deve, então, ser possível ter controle sobre o comportamento do cliente B (NORMANN, 1993, p. 107).

Os modelos de encontro de serviços, geralmente, incluem os prestadores de serviços, o ambiente físico e o processo de interação entre a organização de serviço e o consumidor. A maioria dos modelos reconhece que serviços, normalmente, são produzidos na presença de múltiplos consumidores (GROVE; FISK, 1997, p. 64). Todavia, o maior foco está nos contatos entre os consumidores e os empregados da empresa de serviços e entre os consumidores e a empresa, abordando em menor grau a relação entre os consumidores (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 13; MARTIN, 1996, p. 149).

Os consumidores influenciam, direta ou indiretamente, a satisfação ou insatisfação de outros consumidores. No ambiente de serviços, os consumidores sentem-se compatíveis com algumas pessoas e incompatíveis com outras. O comportamento de outros consumidores, considerando suas falas, aparências, condutas, aproximação física e estereótipos formados, influencia a experiência de consumo. Em qualquer momento em que a satisfação é afetada, o sucesso da operação, também, pode sê-lo. O impacto da relação entre consumidores pode ser verificado em diversas situações, tais como: companhias aéreas, parques públicos, restaurantes, hotéis, igrejas, conjuntos habitacionais, escolas, universidades, hospitais, bares, cinemas, teatros, galerias de arte, eventos esportivos como participantes e expectadores, clubes e diversas outras (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 6).

As relações entre os consumidores são mais críticas quando: há proximidade física, há interação verbal, os objetivos para usar o serviço são diferentes, o grupo de consumidores é heterogêneo de alguma forma, o serviço tem como foco a interação entre os consumidores, os consumidores devem esperar pelo serviço ou dividem algum aspecto do serviço ou de seu ambiente (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 13).

A interação entre os consumidores depende das habilidades sociais e interpessoais. O desenvolvimento dessas habilidades é influenciado por algumas mudanças demográficas e sociais. Atualmente, o fato de as famílias serem pequenas, que incorre em um menor número

de irmãos, e a limitação de tempo, que faz com que os consumidores procurem alternativas de compra sem sair de casa, retardam o desenvolvimento das habilidades sociais e aumentam a importância da qualidade da interação nos restantes encontros sociais (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 7).

Martin (1996, p. 153-155) realizou pesquisa sobre a opinião de consumidores em relação ao comportamento de outros consumidores em restaurantes e clubes de boliche. Foram identificados trinta e dois comportamentos de outras pessoas que afetam a satisfação daqueles que compartilham o mesmo ambiente de serviço. Os comportamentos sociáveis, como apertar as mãos e apresentações pessoais, são tidos como mais agradáveis em ambientes em que há maior interação social entre os consumidores.

As opiniões quanto ao comportamento de outros consumidores no ambiente de serviço diferenciam-se, principalmente, pela idade e gênero dos participantes. Consumidores mais jovens, do sexo masculino e que consomem bebidas alcoólicas, são mais tolerantes ao comportamento de outros consumidores do que consumidores mais velhos, do sexo feminino e que não consomem bebidas alcoólicas (MARTIN, 1996, p. 159, 163).

A satisfação em relação ao comportamento de outros consumidores é um incidente decisivo para o desenvolvimento da relação entre os consumidores, enquanto a insatisfação com o comportamento de outros clientes tem o efeito oposto (MARTIN, 1996, p. 150). Encontros agradáveis entre os consumidores favorecem a experiência e aumentam a percepção de qualidade do serviço. Por outro lado, consumidores que se sentem desconfortáveis na presença de outras pessoas tendem a avaliar a experiência e o prestador do serviço negativamente (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 13).

À medida que as organizações crescem, é comum aumentar a diversidade dos grupos de consumidores, porém alguns grupos de consumidores não são compatíveis com outros (MARTIN, 1996, p. 163). A empresa, por sua vez, tem a responsabilidade de realizar o gerenciamento compatível[7] nos encontros de serviços. Esse gerenciamento é um processo para atrair consumidores homogêneos para o encontro de serviço e, então, administrar tanto o ambiente físico como a interação entre os clientes de forma a maximizar a possibilidade de

[7] *Compatibility management*

satisfação. À medida que as indústrias de serviços se tornam saturadas, os consumidores têm mais opções de empresas e podem intuitivamente dar preferência para aquelas com as quais se sentem mais compatíveis. Além disso, o gerenciamento compatível pode resultar em maior solidificação das relações entre os consumidores, desencorajando-os a migrarem para a concorrência (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 7).

Em estudo de Slotterback e Saarnio (1996, p. 564), analisam-se as atitudes de jovens em relação a consumidores de meia-idade e mais velhos. A avaliação ocorreu tendo em vista três atributos: cognitivos, de expressão pessoal e físicos. Os atributos cognitivos compreendem a habilidade intelectual ou o processamento de informação. Os atributos de expressão pessoal correspondem ao estado da mente, às atitudes ou às relações sociais. Os atributos físicos estão ligados à aparência física, ao estado físico ou ao movimento físico.

Para os consumidores expressarem suas atitudes foram utilizadas tanto frases com final aberto como escala de opinião. Alguns dos adjetivos expostos nas escalas são para atributos cognitivos: inteligente, esperto, instruído, ignorante e senil; para atributos de expressão pessoal: egoísta, gentil, responsável, amigável e intolerante; para atributos físicos: energético, atlético, ativo, fraco, cego e mutilado (SLOTTERBACK; SAARNIO, 1996, p. 570).

As atitudes de consumidores jovens em relação aos adultos mais velhos é relativamente mais negativa do que para outros jovens e adultos de meia-idade, no entanto, essa avaliação não é constante. Quando perguntados em questões abertas, os jovens, normalmente, expressaram atitudes estereotipadas e negativas sobre os mais velhos, porém ao utilizarem atributos específicos, as atitudes não são necessariamente negativas, podendo ser também positivas (SLOTTERBACK; SAARNIO, 1996, p. 568).

Diferenças em atitudes devido ao tipo de questão foram encontradas nos atributos de expressão pessoal. Na escala de opinião, as atitudes em relação os consumidores mais velhos foram expressas de forma mais positiva do que para os jovens adultos enquanto as questões abertas mostraram maior negatividade para os consumidores mais velhos do que para os jovens. Nos atributos físicos, as atitudes em relação aos adultos velhos foram mais negativas do que para os outros grupos. Essa avaliação pode ser decorrente do processo de envelhecimento, que aumenta a probabilidade de dificuldades físicas e doenças, e não apenas da idade. Nos atributos cognitivos nem os jovens nem os mais velhos foram vistos de forma

tão positiva quanto os adultos de meia-idade, que tiveram imagem positiva consistente, independentemente do atributo e do tipo de questão (SLOTTERBACK; SAARNIO, 1996, p. 567-568). A avaliação dos jovens em relação às pessoas mais velhas pode ser decorrente do fato de elas serem vistas como tendo memória e processamento de informações mais lentos, apesar de serem avaliadas positivamente nas dimensões cognitivas de sabedoria e senso comum (HENDRICK *et al*, 1988 *apud* SLOTTERBACK; SAARNIO, 1996, p. 567).

Os atributos estudados por Slotterback e Saarnio (1996, p. 564) são analisados por Thakor, Suri e Saleh (2008, p. 142) em ambientes de prestação de serviço. O estudo abordou a interferência da presença de consumidores idosos e de meia-idade nas atitudes dos consumidores jovens (entre 20 e 35 anos) em relação ao serviço prestado, aos outros clientes, à intenção de ser cliente e à qualidade de serviço percebida. Os serviços escolhidos, que representam situações nas quais há interação entre os consumidores, estão ligados a atributos pessoais. Cada atributo é considerado o mais importante em um dos cenários de serviços do estudo: para o restaurante são os atributos de expressão pessoal; no clube esportivo os atributos físicos foram mais salientes e, no seminário, foram os atributos cognitivos que se destacaram.

A pesquisa analisou a avaliação de consumidores jovens em relação ao serviço prestado dada a participação de outros clientes. No clube esportivo, atitudes em relação ao serviço com outros consumidores jovens foram mais favoráveis do que com os adultos de meia-idade e os mais velhos. No restaurante, as atitudes dos jovens na presença de outros jovens e de adultos de meia-idade foram iguais e superiores a situações em que os outros consumidores eram mais velhos. No seminário, as atitudes em relação ao serviço foram similares para todos os grupos de consumidores (THAKOR; SURI; SALEH, 2008, p. 144).

Outro aspecto do estudo são as atitudes dos consumidores jovens em relação aos outros consumidores nos cenários de serviços. No clube esportivo, as atitudes com outros jovens foram mais favoráveis do que com os adultos de meia-idade e mais velhos. No restaurante, as atitudes em relação a outros jovens e adultos de meia-idade foram similares e superiores aos consumidores mais velhos. No seminário, não houve diferenças nas atitudes em face dos diferentes consumidores (THAKOR; SURI; SALEH, 2008, p. 144-145).

Os resultados para a intenção de ser cliente e para a qualidade percebida do serviço demonstram os efeitos das idades de outros consumidores nos três serviços analisados. No clube esportivo, essas variáveis foram mais favoráveis na presença de outros consumidores jovens do que com os outros dois grupos de clientes. No restaurante, as presenças de consumidores jovens e de meia-idade mostraram resultados similares. Já para os consumidores mais velhos, a avaliação da intenção de ser cliente foi semelhante à dos outros clientes, mas a avaliação da qualidade do serviço foi inferior. Para o seminário, não houve diferença na avaliação dos três grupos (THAKOR; SURI; SALEH, 2008, p. 145).

Dessa forma, o estudo apontou que os consumidores respondem à presença dos consumidores mais velhos de forma mais negativa no clube esportivo e menos negativa no seminário. No restaurante, os consumidores jovens são mais favoráveis à presença de adultos de meia-idade do que à dos mais velhos (THAKOR; SURI; SALEH, 2008, p. 147).

Outro estudo que aborda a relação entre os consumidores é o de Day e Stafford (1997, p. 211), os quais examinaram a intenção de jovens se tornarem clientes de prestadoras de serviços que têm anúncios envolvendo adultos mais velhos. Devido a esse tipo de promoção, a intenção de jovens de utilizar os serviços é prejudicada, principalmente em situações em que a prestação do serviço é visível (como em restaurantes) e quando jovens esperam estar acompanhados de amigos da mesma idade.

2.2.4 Atividades de marketing de serviços

Kotler e Fox (1985, p. 21) completam que a segmentação de mercado e o composto de marketing são usados para organizar qualquer problema de marketing. De acordo com Campomar (1984, p. 44-45), entre as principais decisões e atividades de marketing estão: sistema de informação de marketing, estudo e segmentação do mercado e decisões sobre o composto de marketing. Inclui-se, ainda, o posicionamento, o qual é consequência do processo de segmentação. São essas as atividades de marketing abordadas neste trabalho.

2.2.4.1 Sistema de informação de marketing

As empresas precisam de informações para a tomada de decisão de marketing. A busca por informação serve para conhecer as necessidades, as preferências e o comportamento do comprador, assim como para rastrear as tendências e buscar oportunidades. Os profissionais de marketing usam um sistema de informação para obter as informações para a empresa. Para a estruturação desse sistema, é feito um cruzamento entre as informações que os gestores pensam que precisam, as que são realmente necessárias e o que é economicamente viável (KOTLER; KELLER, 2006, p. 70-71).

Uma organização eficaz tem esforços para a captação, organização e compartilhamento dos conhecimentos de seus colaboradores (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 33). Isso é realizado pelo sistema de informações de marketing, que é um conjunto de procedimentos e métodos regulares para a coleta, análise e apresentação de informações para a tomada de decisão de marketing (COX; GOOD, 1967, p. 145).

"O sistema de informações de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing." (KOTLER; KELLER, 2006, p. 71). Empresas com um sistema de informação bem estruturado obtêm vantagem competitiva, pois podem escolher seus mercados, desenvolver suas ofertas e fazer melhores planos de marketing (KOTLER, 2005, p. 96). Além disso, um SIM bem estruturado permite que os executivos tomem decisões mais corretas (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 37).

As informações são coletadas tanto do ambiente interno à empresa como do externo. São utilizados como fontes de informações os registros internos da empresa, as atividades de inteligência de marketing e a pesquisa de marketing (KOTLER; KELLER, 2006, p. 71). Enquanto no ambiente interno são analisados os relatórios da própria organização, o ambiente externo verifica as informações de inteligência competitiva, contemplando os movimentos da concorrência e a monitoração dos ambientes: econômico, tecnológico, social, legal, entre outros (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 37). Note-se que as atividades de coleta de informações externas de marketing devem ser usadas como um complemento das informações internas (MCDONALD, 2008, p. 231).

Os registros internos fornecem dados sobre resultados da empresa, tais como: pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, entre outros. O ciclo pedido-pagamento é o núcleo do sistema de registros internos. Os relatórios sobre as vendas atuais, igualmente, são usados pelos gestores de marketing. Atualmente, as informações disponíveis nas empresas estão armazenadas em bancos de dados. Há bancos de dados de clientes, de produtos e de vendedores. A exploração de dados pode ser feita por um *data mining*, o qual pode visualizar consumidores negligenciados, tendências de consumo entre outras informações por meio do uso de técnicas estatísticas e matemáticas sofisticadas (KOTLER; KELLER, 2006, p. 71-72).

Para se obterem dados sobre eventos no ambiente de marketing, os administradores usam o sistema de inteligência de marketing. As informações são coletadas por meio de livros, jornais, publicações setoriais, conversas com clientes, fornecedores e distribuidores e em reuniões com gestores de outras empresas. As empresas podem tomar medidas para melhorar a inteligência de marketing. Para isso, é possível treinar e motivar o pessoal de vendas a verificar e relatar os novos acontecimentos. Da mesma forma, distribuidores, revendedores e outros intermediários podem ser motivados a repassar informações importantes. No setor de serviços, muitas vezes, são usados compradores misteriosos para avaliar a prestação de serviço dos próprios colaboradores da empresa (KOTLER; KELLER, 2006, p. 73-74).

A fim de se obterem informações dos concorrentes, é possível adquirir seus produtos, usar seus serviços, ler relatórios, comparecer a inaugurações e demonstrações, ir à reunião de acionistas e conversar com funcionários, revendedores, distribuidores, fornecedores e transportadores (KOTLER; KELLER, 2006, p. 74).

A inteligência de marketing pode contribuir, ainda, com: a criação de um painel consultivo de clientes, o uso de fontes de dados governamentais, a compra de informações de fornecedores externos e a coleta de informações dos clientes por sistemas on-line (KOTLER; KELLER, 2006, p. 74). Além disso, algumas empresas possuem um centro de informação de marketing para coletar e disseminar informações pela organização (KOTLER, 2005, p. 98).

Note-se que as informações disponíveis nem sempre são suficientes para a tomada de decisão dos gestores de marketing. Como complemento aos registros internos e à inteligência de

marketing, utiliza-se a pesquisa de marketing (PERREAULT; MCCARTHY, 2002, p. 141). Recorre-se a ela para se obterem informações sobre problemas e oportunidades específicos. A pesquisa de marketing é "[...] a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa." (KOTLER; KELLER, 2006, p. 98).

As pesquisas de marketing podem ser feitas por institutos de pesquisa ou por funcionários da empresa. Há institutos de pesquisa que coletam e vendem informações comerciais e sobre consumidores, enquanto outros são contratados para realizar projetos específicos. Há, ainda, institutos que fornecem estudos especializados em um tipo de serviço. Em geral, as pesquisas dos institutos tendem a ser caras, todavia, há formas de pesquisa de marketing que têm um custo mais baixo. As empresas podem usar estudantes e professores, consultar a Internet e utilizar compradores misteriosos para verificar o desempenho dos concorrentes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 99).

2.2.4.2 Segmentação e Posicionamento

Com o desenvolvimento industrial em vários setores, a economia introduziu as estratégias de produção e marketing de massa, as quais estavam voltadas para o custo de produção e não para a satisfação do consumidor (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p. 3). Os produtos padronizados, que eram distribuídos para todos os tipos de consumidores, e os meios de comunicação de massa facilitaram e, em alguns casos, causaram a tendência de um mercado homogêneo (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 4).

No entanto, o surgimento de um processo de produção mais flexível tornou a oferta de produtos diversificados tecnicamente possível. O fato de as empresas passarem a diversificar a produção após a superação de limitações tecnológicas sugere que o mercado de massa não era realmente homogêneo. Além disso, os aumentos nos níveis educacionais e financeiros dos consumidores representaram forças impulsionadoras para a diversidade (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 5). Com isso, as empresas que identificaram necessidades específicas de grupos de consumidores e reagiram desenvolvendo ofertas compatíveis para atendê-los, obtiveram vantagem competitiva (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p. 3).

A diversidade é vista como uma oportunidade para as empresas orientadas para o mercado (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 5). A visão de segmentação reflete uma visão orientada para o mercado ao invés da orientação para o produto, em que os mercados são divididos de acordo com o produto produzido, sem considerar as necessidades do consumidor. A segmentação existe, pois os produtos não podem mais ser produzidos e vendidos sem o reconhecimento das necessidades heterogêneas dos consumidores (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p. 3).

Dessa forma, os segmentos têm origem com as diferentes necessidades dos consumidores (SMITH, 1956, p. 6). De acordo com Weinstein (1995, p. 18): "Segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar." A segmentação possibilita que os profissionais de marketing dividam o mercado por grupos de consumidores similares (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198).

A segmentação de mercado é um conceito de marketing teórico, definido por pesquisadores e administradores, para favorecer o delineamento de estratégias que visam atingir um mercado específico (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p. 5). Os segmentos não são criados, eles são identificados pelos profissionais de marketing (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237). Com isso, percebe-se que apesar de alguns autores (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p. 3-4; WEINSTEIN, 1995, p. 18; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198; PENNINGTON-GRAY; FRIDEGEN; STYNES, 2003, p. 342) indicarem que os segmentos são divididos pelas empresas, elas somente os identificam, pois a divisão dos segmentos já existe no mercado.

O conceito de segmentação de mercado surge do pressuposto de que as expectativas dos consumidores possam gerar conjuntos que são internamente homogêneos e externamente heterogêneos (GOUVÊA; TOLEDO; RODRIGUES FILHO, 1998, p. 2). A segmentação de mercado significa conhecer seus consumidores, dar a eles exatamente o que querem ou podem querer, construir relações fortes com os afiliados e parceiros e comunicar por um meio de promoção altamente focada (WEINSTEIN, 2004, p. 4).

O processo de segmentação ocorre devido ao fato de a empresa verificar que, normalmente, não é possível atender a todos os consumidores de um mercado (TOLEDO; HEMZO, 1991, p.

4). Tendo em vista que não é possível aproveitar todas as oportunidades de mercado, as escolhas estratégicas devem reconhecer que nem todas as pessoas são consumidoras potenciais para todos os tipos de produtos oferecidos. Além disso, o composto de produto deve ser controlado para obter o máximo de eficiência. Dessa forma, o marketing tem como desafio atender aos consumidores eficientemente e estar à frente dos concorrentes (WEINSTEIN, 1995, p. 19).

A segmentação tem por objetivo analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades, lucrando por meio de uma posição competitiva superior. Isso é feito com a seleção de um grupo de consumidores e a determinação de atividades de marketing direcionadas para o segmento escolhido (WEINSTEIN, 1995, p. 19). "Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências." (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237). A segmentação incide na utilização de diferentes estratégias de marketing para as distintas necessidades do mercado (WEINSTEIN, 1995, p. 21).

A segmentação de mercado está baseada no desenvolvimento de demanda pelo lado do mercado e representa um ajuste mais racional e preciso dos produtos e esforços de marketing para os requerimentos dos consumidores e usuários (SMITH, 1956, p. 5). A segmentação do mercado só será útil se a eficácia, a eficiência e o gerenciamento das atividades de marketing forem influenciados, significativamente, pela separação homogênea de grupos de consumidores (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p. 4).

Uma empresa tem duas opções de estratégia básicas: segmentar ou não segmentar o mercado (WEINSTEIN, 1995, p. 21). Kotler e Armstrong (2003, p. 173) abordam os níveis de segmentação de mercado, que são: marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho e micromarketing, sendo que esse envolve marketing local e marketing individual. No marketing de massa não há segmentação, enquanto, no micromarketing, há segmentação completa.

O começo dos estudos de segmentação está no marketing de massa, o qual tem como argumento o fato de criar um mercado potencial maior, gerando custos mais baixos que podem levar a preços mais baixos ou a margens mais altas. Entretanto, com o desenvolvimento de meios de comunicação e de distribuição está se tornando mais difícil e caro atingir um público em massa (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237).

O marketing de segmento ajusta o programa e as atividades de marketing para satisfazer melhor o mercado-alvo. No entanto, mesmo dentro de um segmento as pessoas podem ter preferências distintas. Diante disso, pode ser usada uma oferta flexível para o mercado em duas partes: uma, é oferecida a solução básica para todos os consumidores do segmento; outra, são oferecidas opções de serviços e produtos valorizados por alguns membros do segmento (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237).

Outro nível de segmentação de mercado é o marketing de nicho. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 238), "[...] um nicho é um grupo definido mais estritamente que procura por um mix de benefícios distinto." Os nichos, normalmente, são identificados com a subdivisão de segmentos. Os consumidores de um nicho pagam um valor superior para a empresa que suprir suas necessidades distintas. O nicho gera receita pela especialização do produto oferecido. Comparados aos segmentos, os nichos são pequenos e, geralmente, atraem poucas empresas.

O marketing local consiste em programas de marketing direcionados aos desejos e às necessidades de grupos de clientes locais, como áreas comerciais e bairros. As atividades de marketing buscam ser relevantes para cada cliente. Parte do marketing local está no marketing experimental, o qual promove o produto relacionando-o com experiências singulares e interessantes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 240).

O maior nível de segmentação, segundo Kotler e Keller (2006, p. 242-243), está no marketing individual, também conhecido como marketing customizado ou marketing um-para-um. A customização não é viável para alguns mercados e também pode elevar o preço do produto acima do nível aceitável pelos consumidores. Uma forma de realizar o maior nível de segmentação é por meio da customerização, a qual combina a customização em massa com o marketing customizado, permitindo que os consumidores desenhem o produto com base em uma plataforma e ferramentas disponíveis. De forma similar a Kotler e Keller (2006, p. 242-243), Weinstein (1995, p. 23) propõe a estratégia de atomização para atender o mercado no nível do consumidor individual. Um programa de marketing pode ser projetado especificamente para os principais clientes potenciais no caso da comercialização de produtos caros e especializados.

Wedel e Kamakura (2000, p. 5) ressaltam que a identificação dos segmentos de mercado e seus elementos dependem das bases – variáveis ou critérios – e dos métodos usados para a sua definição. A base para a seleção da segmentação é direcionada: pelo objetivo do estudo, como, por exemplo, o desenvolvimento de novo produto, seleção de mídia ou determinação de preço e pelo mercado, que pode ser varejista, organizacional ou consumidor. As escolhas do método e da base são dependentes. Dessa forma, os métodos devem ser escolhidos de acordo com os objetivos do estudo da segmentação e nas propriedades das bases de segmentação selecionadas.

A pesquisa atual é focada na segmentação dos mercados consumidores. Para identificar os segmentos dos mercados consumidores, Kotler e Keller (2006, p. 244) utilizam bases geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Há diversas classificações para a segmentação, no entanto, o mais importante é a adaptação lucrativa do composto de marketing perante consumidores diferentes.

Frank, Massy e Wind (1972, p. 26-27) usam uma classificação de bases para a segmentação de mercado (Quadro 4) fundamentada em dois aspectos: as características dos consumidores, que pode ser geral ou específica ao produto, e a medida, que é objetiva ou inferida. Com o cruzamento desses aspectos, obtêm-se quatro situações. Na primeira, tem-se característica do consumidor geral e medida objetiva, em que estão os fatores demográficos e os socioeconômicos. Na segunda, a característica do consumidor é geral e a medida é inferida, o que implica traços de personalidade e estilo de vida. Na terceira, obtêm-se características do consumidor específicas ao produto e medida objetiva, em que estão incluídos padrões de consumo, padrões de lealdade à marca e situações de compra. Na quarta combinação, há características do consumidor específicas ao produto e medida inferida, enquadrando-se, nessa situação, as atitudes, percepções e preferências.

Quadro 4 - Classificação de bases para a segmentação de mercado

		Características do consumidor	
		Geral	Específica ao produto
Medidas	Objetiva	Fatores demográficos (idade, estágio no ciclo de vida, sexo, local de moradia etc.) Fatores socioeconômicos	Padrões de consumo (alto, médio, baixo) Padrões de lealdade à marca (marcas, lojas) Situações de compra
	Inferida	Traços de personalidade Estilo de vida	Atitudes Percepções e preferências

FONTE: FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 27 (traduzido pela autora).

Pennington-Gray, Fridegen e Stynes (2003, p. 342) argumentam que as variáveis de segmentação são usadas para dividir o mercado de massa em grupos mais homogêneos. As variáveis de classificação podem ser idade, sexo, raça, renda, tamanho do domicílio, educação, traços de personalidade, necessidades emocionais, atitudes, interesses, opiniões e atividades. Para os autores há quatro áreas principais nas quais as variáveis são classificadas: demografia, psicografia, comportamento e estilo de vida.

Weinstein (1995, p. 59), por sua vez, relata que a base para a segmentação pode ocorrer por atributos físicos: fatores geográficos, demográficos e socioeconômicos e atributos comportamentais: fatores psicográficos, de taxa de uso de produtos, de benefícios, de percepções e de compostos de marketing. Esse autor inclui as bases psicográficas nas comportamentais, enquanto Kotler e Keller (2006, p. 249) fazem das primeiras um outro grupo.

Note-se que os autores (KOTLER; KELLER, 2006, p. 244; FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 26-27; PENNINGTON-GRAY; FRIDEGEN; STYNES, 2003, p. 349; WEINSTEIN, 1995, p. 59) organizam as bases para a segmentação de forma distinta. Apesar disso, há semelhanças entre suas propostas. Ressalte-se que, para o presente estudo, é importante a base demográfica com o uso da variável idade. Isso se deve ao fato de esta pesquisa identificar e analisar as atividades tendo em vista consumidores de diferentes idades, porém, neste referencial teórico, também, são abordadas as demais bases usadas para a segmentação do mercado consumidor, visando facilitar uma melhor compreensão do assunto estudado.

A segmentação demográfica é a forma mais conhecida para o agrupamento de clientes. Isso ocorre, pois as necessidades, os desejos e as preferências dos consumidores variam de acordo com as variáveis demográficas (KOTLER; KELLER, 2006, p. 246). A razão principal da popularidade das características demográficas para a segmentação deve-se à facilidade de medição; à acessibilidade aos segmentos por meios de comunicação e distribuição e à relativa grandiosidade dos segmentos baseados nessas variáveis. Entretanto, questiona-se se segmentos demográficos diferentes levam a respostas diferentes para as variáveis de marketing (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 30). Segundo Weinstein (1995, p. 98-99), a segmentação demográfica possui quatro categorias: tamanho de mercado; idade e estágio no ciclo de vida familiar; estado civil e sexo; raça, nacionalidade e religião.

Os fatores de tamanho de mercado consistem em população, número de unidades familiares ou famílias e tamanho das unidades familiares ou famílias. Embora a população não seja um fator para a segmentação, ela permite analisar o mercado de forma a observar qual a sua fração que faz parte ou não de um segmento. O número de unidades familiares ou famílias possibilita identificar o número de “centros de compra”. Já o tamanho das unidades familiares ou famílias é obtido com a divisão da população total pelas unidades familiares e pode ser útil para a oferta de alguns bens e serviços (WEINSTEIN, 1995, p. 98).

Para a segmentação com base demográfica, igualmente, são utilizados: idade e estágio no ciclo de vida familiar. Considera-se que indivíduos classificados por certos grupos etários ou estágios nos seus ciclos de vida familiares (solteiro, casal sem filhos, filhos pequenos ou adolescentes ou ninho vazio) possuem comportamentos similares de compra (WEINSTEIN, 1995, p. 99). De acordo com Frank, Massy e Wind (1972, p. 33), o ciclo de vida, normalmente, inclui um composto de características demográficas, tais como: estado civil, presença e idade de filhos, idade do cônjuge. Kotler e Keller (2006, p. 246) incluem como variável demográfica a fase da vida, que incide na preocupação principal de uma pessoa. Situações como divórcio, pais idosos que exigem cuidados e compra de uma casa representam oportunidades para as empresas ajudarem os consumidores a lidar com suas preocupações.

Para Weinstein (1995, p. 99-100), outra categoria para a segmentação demográfica consiste no estado civil e sexo. Alta taxa de divórcio, crescimento do número de solteiros, população homossexual mais visível entre outras mudanças sociais exigem estudos para a compreensão do mercado consumidor. Fatores fisiológico, psicológico, social e cultural contribuem para

diferenças significativas entre os sexos, levando a padrões de consumo distintos (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 30). Enquanto as mulheres têm um perfil mais comunitário e assimilam informações do ambiente como um todo, os homens são mais individualistas e tendem a focar a parte do ambiente que lhes interessa (KOTLER; KELLER, 2006, p. 247).

Além disso, para a segmentação demográfica pode-se utilizar raça, nacionalidade e religião, os quais podem afetar fortemente o comportamento de compra do consumidor (WEINSTEIN, 1995, p. 100). Nessa categoria, podem ser incluídos os grupos étnicos, que consistem em grupos minoritários dentro de sociedades, em que seus membros compartilham algumas tradições e padrões de comportamento (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 39).

Kotler e Keller (2006, p. 245) acrescentam outras variáveis na base demográfica, tais como: geração, grau de instrução e ocupação. Indivíduos de uma mesma geração compartilham experiências culturais, políticas e econômicas importantes. O grau de instrução identifica o nível de educação formal de cada indivíduo. A ocupação abrange a profissão das pessoas. Além disso, Kotler e Keller (2006, p. 246) incluem, na base demográfica, as variáveis renda e classe social, as quais segundo Weinstein (1995, p. 103), integram a base socioeconômica.

De acordo com Weinstein (1995, p. 103-104), a segmentação socioeconômica inclui as seguintes variáveis: fatores monetários, fatores de posse de residência, classe social e conglomerados geodemográficos. Nos fatores de posse de residência estão as questões de proprietários e locatários, o tipo de moradia, a mobilidade das unidades familiares e as mensurações de estabilidade. Entre as variáveis socioeconômicas, a renda é uma das características mais usadas para a segmentação (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 42).

A segmentação geográfica é a forma mais simples para se dividir os mercados em possíveis segmentos-alvos. As diferenças regionais, que incluem os lugares onde as pessoas moram ou trabalham, podem impactar fortemente no seu consumo (WEINSTEIN, 1995, p. 83). Há duas razões lógicas para essa segmentação: o padrão de distribuição da população e a noção de que cada lugar desenvolve sua própria cultura e, consequentemente, tem diferentes padrões de comportamento (FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 40).

Kotler e Keller (2006, p. 244) afirmam que a segmentação geográfica leva à divisão de mercado em diferentes unidades geográficas: nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A

atuação de uma empresa pode ocorrer em diversas áreas geográficas, mas para isso as variações locais precisam ser consideradas. Weinstein (1995, p. 85-87) indica que as principais dimensões da segmentação geográfica são escopo de mercado (global, nacional, regional e local) e mensurações geográficas de mercado (classificações censitárias, mensurações de área de mercado padronizadas, densidade populacional e fatores relativos ao clima). Essas duas dimensões não são exclusivas. É possível usar várias bases geográficas para maximizar o valor da informação de marketing.

A segmentação psicográfica está fundamentada na psicografia, que é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia com o propósito de entender melhor o consumidor. Os grupos são divididos com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores. Vale ressaltar que pessoas de um mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 249). Não há consenso sobre o que constitui as variáveis psicográficas, mas elas podem fornecer informações valiosas para alcançar mercados-alvos específicos (WEINSTEIN, 1995, p. 130).

A segmentação comportamental identifica os grupos segundo seus conhecimentos, atitude, uso e resposta a um produto. Os consumidores podem desempenhar os seguintes papéis de decisão: iniciador, influenciador, decisor, comprador ou usuário. A segmentação, também, pode ser feita baseada nas variáveis comportamentais, que são: ocasiões, benefícios, *status* do usuário, índice de utilização, estágio de prontidão, *status* de fidelidade e atitudes em relação ao produto. As ocasiões são definidas em termos de aspectos temporais, sendo que pode haver ocasião comum e especial. Os compradores podem ser segmentados pelos benefícios que buscam, como qualidade, serviço, economia, rapidez. Quanto ao *status* do usuário a segmentação pode ocorrer por não usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante ou usuário regular. Os mercados podem ser segmentados pelo índice de utilização: *light-users*, *médium-users* e *heavy-users*. O estágio de prontidão refere-se aos diferentes níveis de interesse pela compra de um produto: desconhece, consciente, informado, interessado, desejoso ou pretende comprar. Em relação ao *status* de fidelidade, há quatro opções: fiel convicto, fiel dividido, fiel inconstante ou infiel. Além disso, os segmentos podem ser identificados pela atitude em relação ao produto: entusiasta, positiva, indiferente, negativa ou hostil (KOTLER; KELLER, 2006, p. 251-253).

Weinstein (1995, p. 59; 147-168) classifica a segmentação psicográfica como integrante da comportamental. Para o autor a base comportamental reconhece o que as pessoas fazem (atividades, comportamentos de compra, interesses e exposições à mídia) e o modo como se sentem em relação à vida (atitudes, opiniões, valores), influenciando suas utilizações de bens e serviços. A base comportamental contribui para investigações sobre categorias específicas de produtos e decisões de marca pelo consumidor. Entre os atributos comportamentais estão: fatores psicográficos, taxa de uso de produto, benefícios, percepções e composto de marketing. A segmentação pela taxa de uso de produtos considera dois componentes: frequência de utilização e variedade de uso (diferentes aplicações de utilização de um produto). A segmentação por benefícios vai além das características de um produto. O beneficio está ligado às vantagens ou satisfações que um produto proporciona às necessidades e aos desejos dos consumidores. As percepções referem-se a como o indivíduo observa e compreende as questões de marketing. A segmentação, também, pode ocorrer pelas variáveis controláveis de marketing: produto, preço, praça e promoção. Note-se que perante as diversas dimensões comportamentais se deve selecionar aquela mais apropriada a uma específica situação de mercado.

Kotler e Keller (2006, p. 257-258) indicam que, para uma segmentação ser efetiva, os segmentos devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis. Frank, Massy e Wind (1972, p. 28) indicam, além dos critérios já mencionados, a estabilidade como um fator essencial para uma segmentação efetiva.

Uma segmentação mensurável indica que é possível reconhecer diferentes grupos de consumidores usando bases específicas. Deve ser possível mensurar tamanho, poder de compra e características dos segmentos. Para serem substanciais, os segmentos devem ser grandes o suficiente para garantir a lucratividade da empresa. Com segmentos acessíveis, deve ser possível atingir os segmentos-alvo por meio dos esforços promocionais e de distribuição. Para cumprir com o critério de serem diferenciáveis, os segmentos têm de responder de forma diferente aos esforços de marketing. Para os segmentos serem acionáveis, a sua identificação deve guiar as decisões sobre os instrumentos de marketing. Já a estabilidade dos segmentos indica que somente aqueles que são estáveis por um tempo podem dar base para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, pois caso a composição ou comportamento dos segmentos mudem durante a implementação de uma estratégia,

provavelmente ela não dará certo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 257-258; FRANK; MASSY; WIND, 1972, p. 29).

Após avaliar os segmentos ocorre a identificação do mercado. A empresa deve decidir quais e quantos atender, o que corresponde à seleção do mercado-alvo. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 258-260), há cinco padrões de seleção de mercado-alvo. Um deles é a cobertura total de mercado, em que a empresa busca atender a todos os mercados com todos os produtos que eles possam precisar. Para essa estratégia, pode-se utilizar o marketing indiferenciado, o qual ignora as diferenças de mercado e procura atingir todo o mercado com uma oferta ou o marketing diferenciado, em que a empresa atua em diversos segmentos e usa diferentes programas para cada segmento. Um segundo padrão é a especialização seletiva de mercado, em que a empresa seleciona certo número de segmentos atraentes e desenvolve produtos adequados para cada segmento. Há especialização por produto, na qual a empresa se especializa em um produto e o comercializa em diversos segmentos. Outro padrão é a especialização por mercado, na qual a empresa se concentra em atender várias necessidades de um grupo específico de clientes. Um último padrão é a concentração em um único segmento, que é um caso em que a empresa se concentra em um segmento, entendendo suas necessidades de forma profunda e marcando uma forte presença no mercado.

Gouvêa, Toledo e Rodrigues Filho (1998, p. 3) indicam que a segmentação colabora para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Com a segmentação é possível identificar oportunidades de marketing; canalizar capital e esforços nos segmentos mais lucrativos; projetar produtos adequados às exigências do mercado; estabelecer promoções mais eficazes; inibir a concorrência e decidir sobre as estratégias de produto, preço, praça e promoção.

A estratégia de segmentação de mercado possui quatro benefícios principais. Primeiro, por meio de pesquisa sobre a preferência dos consumidores, projetam-se produtos que atendam, eficazmente, às necessidades do mercado. Dessa forma, a empresa busca satisfazer o consumidor e obter lucro. Segundo, a identificação e análise da segmentação permitem elaborar estratégias promocionais eficazes e de baixo custo. Terceiro, o estudo da segmentação demonstra como a empresa é percebida pelos seus consumidores reais e potenciais ante a concorrência. Essa avaliação permite comparar a empresa aos padrões do setor, assim como detectar tendências em mercados voláteis e mutantes. Um quarto benefício da estratégia de segmentação é que, por meio dela, é possível prover *insights* nas estratégias

de marketing atuais. A pesquisa de segmentação colabora para a exploração de novos mercados de forma a aproveitar novas oportunidades e minimizar as ameaças potenciais (WEINSTEIN, 1995, p. 25).

Todavia, a segmentação apresenta algumas limitações. Uma estratégia baseada na segmentação tende a ter custos mais elevados do que a abordagem do marketing de massa. Recursos adicionais devem ser aplicados para os segmentos da empresa. No entanto, esses recursos abordarão os clientes potenciais de forma mais eficaz, gerando melhor desempenho de marketing (WEINSTEIN, 1995, p. 27).

A análise da segmentação depende da habilidade gerencial em programar a estratégia adequada de acordo com a pesquisa de segmentação. As informações de segmentação devem ser apoiadas por estratégias de produto, preço, praça e promoção, o que requer forte comprometimento da empresa. É importante considerar que as informações obtidas pela pesquisa de segmentação fornecem perfis genéricos e não individuais dos consumidores. Dessa forma, embora os perfis pareçam semelhantes em termos demográficos, psicográficos e/ou taxas de uso de produto, há possibilidade de chegar a compradores específicos por meio de venda pessoal (WEINSTEIN, 1995, p. 27).

Após a segmentação e a identificação dos segmentos-alvo, ocorre o posicionamento (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 4; WEINSTEIN, 1995, p. 218; KOTLER; KELLER, 2006, p. 304; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198). Segundo Toledo e Hemzo (1991, p. 4): “[...] o processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado.” A segmentação identifica as bases para dividir o mercado e os segmentos de clientes, descrevendo-os. A seleção de mercados-alvo avalia a atratividade dos diferentes segmentos e escolhe os que devem ser alvo das atividades de marketing. O posicionamento competitivo identifica o posicionamento dos concorrentes para elaborar o da própria empresa (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198).

A segmentação e o posicionamento têm por objetivo obter uma condição competitiva superior a partir de uma visão do ambiente (GOUVÊA; TOLEDO; RODRIGUES FILHO, 1998, p. 2). Segmentação e posicionamento são conceitos estratégicos que fazem parte da percepção: como os profissionais de marketing percebem os benefícios que diferentes compradores buscam e como os clientes comparam e percebem as ofertas do mercado. Tanto segmentação

como posicionamento estão ligados às necessidades dos clientes. A melhor segmentação deve focar os benefícios mais importantes de acordo com o tipo de clientes, já o posicionamento adotado deve levar o consumidor a reconhecer que um produto é escolhido porque satisfaz as suas necessidades (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198).

O posicionamento visa maximizar a vantagem potencial da empresa, posicionando a marca na mente dos consumidores. O posicionamento cria um motivo para o mercado-alvo comprar um determinado produto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305). Segundo Ries e Trout (1999, p. 2), "[...] o posicionamento não é o que se faz com o produto, é o que se faz com a mente do cliente em perspectiva." O posicionamento não envolve mudanças no produto. Pode haver modificações em preço, embalagem, nome, mas não no produto. Toledo e Hemzo (1991, p. 4) indicam que o posicionamento está relacionado à oferta completa do produto, incluindo atributos físicos, imagem, serviços, distribuição e preço. Portanto, o posicionamento não está ligado, apenas, à promoção e à avaliação psicológica do produto, conforme abordado por Ries e Trout (1999, p. 2).

O marketing direcionado começa pelo desenvolvimento do processo de segmentação, passando, em seguida, para a estratégia de posicionamento. A última fase da estratégia global de marketing direcionado é o posicionamento estratégico, que tem duas etapas: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico. O posicionamento de mercado estabelece a posição desejável da empresa diante das condições do ambiente competitivo. O posicionamento psicológico define a comunicação para a posição da empresa (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 5).

Segundo Toledo e Hemzo (1991, p. 5-10), o processo de posicionamento de mercado tem como base: o conhecimento do que o mercado quer e necessita; a identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e a determinação de condições para atender o mercado melhor do que os concorrentes. Com isso, define-se a missão da empresa, seus objetivos, metas e estratégias de crescimento. As bases do posicionamento de mercado aliadas às definições da empresa levam à identificação de oportunidades relevantes e atrativas de mercado. A próxima etapa do processo de posicionamento de mercado é a identificação de segmentos de mercado, observando as variáveis de segmentação e a descrição do perfil de cada segmento. Tendo conhecimento dos segmentos, a empresa avalia e seleciona os segmentos-alvos de mercado. Para isso, verifica-se se habilidades, conhecimentos e recursos

da empresa são suficientes para ter sucesso no segmento selecionado. Em seguida, determinam-se estratégias de cobertura de mercado. Logo após, são definidas as estratégias competitivas, as quais devem se basear na análise de pontos fortes e fracos da empresa e na definição de uma oferta diferenciada.

Tendo definido o posicionamento de mercado, a empresa determina a estratégia de comunicação que seja ajustada entre as expectativas, necessidades e desejos dos consumidores e a capacidade da empresa em atendê-los. Esse posicionamento psicológico, que é baseado no posicionamento de mercado, visa desenvolver uma identidade corporativa ou de produto distinta. Para isso, são utilizados instrumentos de comunicação visando criar interesse no consumidor para levá-lo à compra desejada pela empresa (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 10).

Ferrel e Hartline (2009, p. 219) relacionam o posicionamento à comunicação. Para esses autores, o posicionamento "[...] refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produto e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo." O posicionamento está relacionado às diferenças percebidas pelos consumidores, sejam elas reais ou imaginárias. A diferenciação de produto envolve características de produtos distintas, serviços adicionais e outros recursos que fazem um produto diferente da oferta do concorrente. As diferenças quanto aos produtos dos concorrentes têm como base tanto qualidades reais, que são, por exemplo, características e recursos do produto, ou estilo, quanto qualidades psicológicas, como percepção e imagem. Note-se que a ferramenta mais importante de diferenciação é a marca (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 219-221). Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 282) indicam que a construção da diferenciação pode ocorrer pela diferenciação de produto, preço, distribuição, promoção e marca.

Criar algo que não existe na mente do consumidor está cada vez mais difícil. Por isso, a abordagem do posicionamento é manipular o que já existe na mente do consumidor de forma a reordenar conexões já existentes. O consumidor está saturado de comunicação. Sua mente filtra e rejeita muita informação que recebe. Portanto, aumentar o volume da comunicação não é garantia para chegar à mente do consumidor (RIES; TROUT, 1999, p. 4-5).

É difícil deslocar a primeira empresa a ocupar uma posição na mente do consumidor. Aquela que não é a primeira a chegar à mente do cliente em perspectiva tem um problema de

posicionamento. Dessa forma, a empresa deve encontrar alguma coisa em que seja a primeira, considerando seus próprios pontos fortes e fracos, bem como os dos concorrentes (RIES; TROUT, 1999, p. 15-18).

Ocupar uma posição favorável na mente dos consumidores envolve um processo com as seguintes etapas (ANDERSON; VINCZE, 2004, p. 249-253 *apud* FERREL; HARTLINE, 2010, p. 219-220):

> 1. Identificar as características, as necessidades, os desejos, as preferências e os benefícios almejados pelo mercado-alvo.
> 2. Examinar as características diferenciadoras e o posicionamento relativo de todos os atuais e potenciais concorrentes do mercado-alvo.
> 3. Comparar a posição da sua oferta de produto com as posições da concorrência para cada uma das principais necessidades, desejos, preferências ou benefícios almejados pelo mercado-alvo.
> 4. Identificar uma posição única cujo foco sejam os benefícios que a concorrência atualmente não oferece ao consumidor.
> 5. Desenvolver um programa de marketing para alavancar a posição da empresa e convencer os consumidores de que a oferta de produto da empresa atenderá melhor a suas necessidades.
> 6. Reavaliar, continuamente, o mercado-alvo, a posição da empresa e a posição das ofertas da concorrência para assegurar-se de que o programa de marketing está seguindo o caminho certo e, também, para identificar oportunidades de segmentação e posicionamento emergentes.

A fim de desenvolver uma imagem positiva na mente dos consumidores-alvo, a empresa pode criar estratégias de posicionamento, tais como: fortalecer a posição atual, reposicionar-se ou tentar reposicionar a concorrência. Para fortalecer a posição atual de um produto, monitora-se constantemente o que os consumidores querem, verificando se eles percebem o produto como capaz de satisfazê-los. A empresa fortalece ao elevar, constantemente, as expectativas do consumidor e ser considerada a única adequada a atingir esse novo nível (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 224).

Quando há declínio nas vendas ou na participação no mercado, os consumidores podem estar perdendo a confiança na capacidade do produto satisfazer suas necessidades. Fortalecer o posicionamento pode acelerar o declínio. Com isso, pode ser realizado um reposicionamento do produto, o qual envolve a modificação em um ou vários elementos do composto de marketing. Outra estratégia de posicionamento é o reposicionamento da concorrência, no qual se busca reposicionar a concorrência sem mudar sua própria posição (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 225).

Sendo assim, percebe-se que há duas áreas de diferenciação importantes na estratégia de marketing: segmentação e posicionamento. As diferenças entre os clientes, quanto a suas características, comportamentos e necessidades, que são vistas pelos tomadores de decisão de marketing são a segmentação de mercado. As diferenças percebidas na opinião dos consumidores entre as ofertas disponíveis no mercado correspondem ao posicionamento competitivo de fornecedores, produtos e marcas (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 197).

2.2.4.3 Composto de marketing de serviços

O composto tradicional de marketing envolve produto, preço, praça e promoção. O produto é "[...] algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade." (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 204). Quando clientes compram produtos manufaturados, eles adquirem a posse de objetos físicos. Já ao comprar serviços, os clientes obtêm desempenhos e não a posse de coisas. Note-se que bens e serviços podem ser obtidos de forma conjunta. Mesmo quando há bens tangíveis adquiridos pelos clientes, uma parte significativa do valor pago refere-se à mão de obra, competência e utilização de equipamento especializado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 77).

Em serviços, o produto consiste no processo de prestação de serviço (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 159; LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 187). O processo de planejamento e desenvolvimento do serviço deveria ser sistemático a fim de determinar os tipos de serviços a serem oferecidos, a política da empresa quanto à extensão e amplitude da linha de serviços e os atributos do serviço, como as garantias de qualidade (STANTON, 1980, p. 703-704).

Ao oferecer um serviço no mercado é preciso adotar uma visão holística de todo o desempenho que os clientes experimentarão. Para isso, deve-se integrar três componentes fundamentais: o produto principal, os serviços suplementares e os processos de entrega. O produto principal refere-se aos principais benefícios buscados pelos clientes. Como exemplos, há o transporte, que supre a necessidade de deslocamento de pessoas ou objetos, e uma consultoria de gerenciamento, a qual dá diretrizes para as ações que devem ser executadas por uma empresa. O segundo componente são os serviços suplementares, que facilitam a utilização do produto principal, realçam seu valor e apelo. O terceiro componente está

relacionado ao processo de entrega do produto principal e dos serviços suplementares. É preciso ter determinado o modo como os componentes do serviço serão entregues, o papel do cliente nesses processos, o tempo de duração da entrega e do nível prescrito e o estilo do serviço oferecido (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 81).

Com o aumento da concorrência e o amadurecimento do setor, o produto principal tende a se tornar uma *commodity*. Perante essa situação, a maioria das empresas de manufatura e de serviços oferece os serviços suplementares com o produto principal. Essa combinação é conhecida como produto ampliado. A oferta de serviços suplementares contribui para a diferenciação e o posicionamento do produto principal (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 79-80).

Os serviços suplementares estão divididos entre facilitadores e realçadores. Vale ressaltar que nem todos os produtos principais têm todas as categorias de serviços suplementares. A determinação dos serviços suplementares oferecidos ocorre por conta da natureza do produto e da estratégia de posicionamento (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 84).

Os serviços suplementares do tipo facilitadores possibilitam que os consumidores utilizem o serviço principal com mais eficácia. Entre os serviços facilitadores estão: informação, recebimento de pedidos, cobrança e pagamento. O consumidor precisa de informações relevantes, tais como: orientações para chegar ao local, preços, instruções para a utilização do produto e dos serviços suplementares, bem como comunicação sobre mudanças. Para isso, utilizam-se o pessoal de linha de frente, anúncios impressos, manuais de instrução, mensagens telefônicas gravadas, *sites* corporativos entre outras ferramentas. Já o serviço de recebimento de pedidos compreende aceitação de inscrições, pedidos e reservas. A cobrança, que é comum para quase todos os serviços, possui elementos como: extratos periódicos de atividades contábeis, faturas para transações individuais, informação verbal da quantia devida, cupom fiscal e autocobrança. Outros serviços facilitadores são os relacionados ao pagamento. Para a sua realização, há sistemas de autosserviço, transferência em mãos de dinheiro e cheques, cartões de crédito e débito, dedução automática de depósitos financeiros, além de sistemas de controle e verificação de pagamentos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 85-87).

Os serviços suplementares tipo realçadores destacam o produto principal e podem contribuir para a redução de seus custos não financeiros. Os componentes dos serviços suplementares

realçadores são: consulta, hospitalidade, salvaguarda e exceções. A consulta diz respeito a um diálogo com o cliente a fim de compreender suas necessidades e de desenvolver soluções adequadas. A hospitalidade ocorre, principalmente, em encontros pessoais. Elementos de hospitalidade incluem: cumprimentos, comidas e bebidas, instalações sanitárias, instalações de espera e comodidades, transporte e segurança. A salvaguarda está relacionada aos cuidados com os pertences que os clientes trazem com eles e com as mercadorias que eles adquirem. As exceções são serviços não rotineiros. Gestores atentos desenvolvem planos e diretrizes para lidar com situações atípicas. Entre as exceções estão: solicitações especiais, resolução de problemas, tratamento de reclamações, sugestões e elogios, além de restituição (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 87-90).

Com propósito semelhante ao exposto por Lovelock e Wirtz (2006, p. 81) sobre os três componentes fundamentais da oferta de serviço, Kotler e Keller (2006, p. 367-368) mostram os cinco níveis de produto. Os produtos possuem cinco níveis, sendo que cada nível agrega mais valor para o cliente e todos juntos formam a hierarquia de valor para o cliente. O mais fundamental é o benefício central, que é o serviço ou o benefício que o cliente realmente compra. Como exemplo, tem-se a compra de um pouso para pernoite em um hotel. O benefício central deve ser convertido em um produto básico para atender ao cliente. Dessa forma, o produto básico para o hotel pode ser um quarto com cama, banheiro e toalhas. O terceiro nível é o produto esperado, que consiste em um conjunto de atributos e condições normalmente esperadas pelo cliente. No exemplo dado, o produto esperado é uma cama arrumada e lâmpadas que funcionem. O quarto nível é o produto ampliado, o qual excede às expectativas dos clientes. Por meio do produto ampliado, ocorre o posicionamento da marca e a diferenciação. Note-se que a ampliação do produto gera custo e os benefícios ampliados logo se tornam esperados. Com isso, ao mesmo tempo em que aumenta o preço do produto ampliado, a concorrência pode oferecer uma versão mais simples, a um preço mais baixo. O último nível é o produto potencial, que se refere às ampliações e transformações que o produto terá no futuro, gerando novas formas de satisfazer as necessidades dos clientes.

O método e a sequência dos sistemas operacionais de serviços, bem como a forma como eles se interligam para obter o resultado da prestação de serviços, são descritos pelos processos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 187). McLuhan (1964 *apud* Shostack, 1987, p. 34) declara que o processo é o produto. Quando se diz linha aérea, na verdade, menciona-se o transporte aéreo. Da mesma forma, diz-se cinema em referência a serviços de entretenimento, bem como

hotel ao invés de aluguel de um quarto. O uso de substantivos mascara a natureza dos serviços, os quais são processos e não objetos (SHOSTACK, 1987, p. 34).

O desenvolvimento de novos serviços, geralmente, é caracterizado por tentativa e erro. Uma descrição subjetiva das necessidades é traduzida no conceito operacional do serviço, o qual pode corresponder, apenas de forma remota, à ideia original (SHOSTACK, 1984, p. 133). Melhores desenhos de sistemas de serviços são importantes para o sucesso e o crescimento do serviço no mercado. Para o desenho de serviços é utilizado o *blueprint* de serviço, o qual dá aos gestores um contexto com o qual se deve administrar e controlar o processo (SHOSTACK, 1984, p. 133-134). O *blueprint*, conhecido em português como esquema, permite uma visão geral do processo completo de prestação de serviço. É uma abordagem flexível que ajuda os gestores a desenhar e a analisar o processo de serviço. O *blueprint* de serviço permite que todos os membros da empresa visualizem todo o serviço e seus processos de suporte subjacentes, possibilitando a análise dos pontos críticos de contato com o consumidor, das evidências físicas e de outros pontos-chaves (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008, p. 69-70).

O *blueprint* de um serviço permite à empresa explorar todos os assuntos relacionados à criação e à administração de um serviço. Para desenvolver um *blueprint*, deve-se: identificar os processos que constituem o serviço; identificar pontos em que pode haver falhas; determinar um tempo padrão de execução e analisar o lucro (SHOSTACK, 1984, p. 135). Os *blueprints* de serviços são relativamente simples e suas representações gráficas são fáceis para todos os *stakeholders* (consumidor, administrador e profissionais de linha de frente) aprenderem a usá-los e até mesmo modificá-lo caso seja necessário (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008, p. 71).

Há cinco componentes típicos do *blueprint* de serviço. O primeiro são as ações do consumidor que correspondem a todos os passos do consumidor para a entrega do serviço. Em seguida, estão as ações visíveis dos prestadores de serviços de linha de frente. Esses estão separados dos consumidores pela linha de interação. Outro componente são as ações dos prestadores de serviços de linha de frente não visíveis aos consumidores, as quais são separadas das ações visíveis pela linha de visibilidade. Tudo o que está acima da linha de visibilidade é visível aos consumidores, o que está abaixo é invisível. As ações invisíveis consistem tanto em atividades preparatórias para a entrega do serviço, quanto em ações que são parte das responsabilidades

do pessoal de linha de frente. O quarto componente são os processos de suporte, que são separados do pessoal de contato pela linha interna de interação; são ações essências para a execução do serviço, desempenhadas por profissionais que não são de linha de frente. O quinto componente são as evidências físicas com as quais os consumidores têm contato no início do *blueprint* (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2006 *apud* BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008, p. 72-73).

Blueprints de serviços permitem que empresas visualizem os processos de serviços, pontos de contato com os consumidores e evidências físicas da prestação de serviço na perspectiva dos consumidores (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008, p. 67). O *blueprint* pode ser usado para testar diferentes desenhos para consumidores em prospecção e contribuir para a análise do preço, da distribuição e da promoção (SHOSTACK, 1984, p. 136).

O *blueprint* é mais preciso do que as definições verbais de processo e menos subjetivo a incorretas interpretações. Esse instrumento prevê a solução de problemas e controla a implementação do serviço. Pode, ainda, ajudar a reduzir o potencial de erros e aumentar a habilidade do gestor para pensar sobre novos serviços. O *blueprint* visa diminuir o tempo e a ineficiência do desenvolvimento de serviços aleatórios e permite maior capacidade para a administração do processo de serviço (SHOSTACK, 1984, p. 139).

Na visão de Chase (1978, p. 138), o que distingue, operacionalmente, um sistema de serviço de outro quanto a alcançar ou não eficiência é a extensão do contato do consumidor na criação do serviço. O contato refere-se à presença física do consumidor no sistema. A extensão do contato é definida como a porcentagem do tempo que o consumidor deve estar no sistema comparado com o tempo total necessário para servi-lo. Já a criação do serviço é o processo delineado para a própria prestação do serviço.

Em serviços de alto contato, os funcionários interagem com os consumidores no processo de serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 187). Dessa forma, quanto menor o contato do consumidor com o sistema de serviço, maior é o potencial do sistema de operar com alta eficiência. Por outro lado, quanto maior o contato do consumidor com o sistema de prestação de serviço, menor é o potencial para se atingir altos níveis de eficiência. O alto contato do consumidor torna a prestação de serviço mais difícil de ser controlada e de ser racionalizada do que em baixo contato.

Chase (1978, p. 138-139) propõe uma classificação dos sistemas de serviço pela extensão do contato do consumidor na criação do serviço. Entre os serviços de maior contato estão os serviços puros entre os quais se incluem: centros de saúde, hotéis, transporte público, restaurantes, escolas e serviços particulares. Em seguida, estão os serviços mistos, os quase manufaturados e os manufaturados, em que estão os serviços de menor contato do consumidor. Uma companhia aérea apresenta exemplos de serviços mistos, puros e manufaturados. Os serviços mistos ocorrem nos terminais, onde há pessoal de alto contato para a emissão de passagem e baixo contato no manuseio de bagagem. Há características de serviço puro dentro dos aviões. Já as características de quase manufaturados estão nas operações de manutenção dos aviões.

Serviços de baixo contato têm capacidade de desacoplar as operações e separar a parte técnica do ambiente de contato com o consumidor, enquanto o serviço de alto contato não. O Quadro 5 mostra a diferença da tomada de decisão para sistemas de baixo e alto contato sobre alguns aspectos da prestação de serviço.

Tendo em vista que os serviços são, geralmente, produzidos e consumidos simultaneamente na presença do consumidor, a experiência total do serviço é afetada pelas evidências físicas. Essas influenciam tanto os prestadores de serviço como os consumidores (BITNER, 1992, p. 57). Bitner (1992, p. 60) aponta que as principais dimensões do ambiente de serviço são: condições ambientais, espaço/função e sinais, símbolos e artefatos. As condições ambientais compreendem temperatura, qualidade do ar, barulho, música e odor. O espaço/função corresponde a *layout*, equipamentos e móveis. Os sinais, símbolos e artefatos são sinalização, artefatos pessoas e estilo de decoração. Foram citados, somente, alguns exemplos de cada dimensão, no entanto, há outros que podem ser encontrados nos ambientes de serviços.

Quadro 5 - Decisões considerando sistemas de alto e baixo contato

Decisão	Sistema de alto contato	Sistema de baixo contato
Local das instalações	As operações precisam estar perto dos clientes.	As operações podem ser colocadas perto de suprimentos, transporte ou manuseio.
Layout das instalações	As instalações devem acomodar as necessidades e expectativas físicas e psicológicas do cliente.	As instalações devem atender à produção.
Projeto do produto	O ambiente, como também o produto físico, definem a natureza do serviço.	O cliente não está no ambiente do serviço, portanto o produto pode ser definido por menos atributos.
Projeto do processo	Estágios do processo de produção têm efeito imediato sobre o cliente.	O cliente não está envolvido na maioria das etapas de produção.
Cronograma	O cliente está no cronograma de produção e precisa ser acomodado.	O cliente está preocupado principalmente com as datas de término.
Planejamento de produção	Pedidos não podem ser armazenados; portanto, reduzir o fluxo de produção resultará em perda de negócios.	Tanto o acúmulo de pedidos quanto a redução da produção são possíveis.
Habilidades dos funcionários	A força de trabalho direta constitui uma parte importante do serviço e, por isso, deve ser capaz de interagir bem com o público.	A força de trabalho direta precisa somente de habilidades técnicas.
Controle de qualidade	Os padrões de qualidade muitas vezes estão nos olhos de quem olha, portanto, são variáveis.	Os padrões de qualidade geralmente são mensuráveis; portanto, são fixos.
Padrões de tempo	O tempo de serviço depende das necessidades do cliente; portanto, os padrões de tempo são inerentemente flexíveis.	O trabalho é executado sobre substitutos do cliente (exemplo: formulários), e os padrões de tempo podem ser limitados.
Pagamento de salários	Resultados variáveis exigem sistemas de salários baseados em tempo.	Resultados “pré-definidos” permitem sistemas de salários baseados em resultados.
Planejamento de capacidade	Para evitar vendas perdidas, a capacidade deve ser ajustada para combinar com o pico de demanda.	Output armazenável permite ajustar a capacidade em algum nível médio de demanda.
Previsão	As previsões são de curto prazo e orientadas no tempo.	As previsões são de longo prazo, orientadas por resultados.

FONTE: Chase, 1978, p. 139.

As evidências físicas podem assumir uma variedade de papéis estratégicos no marketing de serviços e gerenciamento. Primeiro, a ambiente de serviço age como uma embalagem, semelhante às embalagens dos produtos, ao transmitir uma imagem e sugerir o uso potencial e a qualidade relativa do serviço. Segundo, o ambiente de serviço pode promover os desempenhos dos prestadores de serviço e dos consumidores, facilitando o fluxo de atividades para a prestação de serviço e a socialização entre prestadores de serviço e consumidores. Por último, o ambiente de serviço pode ser uma ferramenta para indicar o segmento atendido, o posicionamento organizacional e ser uma forma de a empresa se diferenciar dos concorrentes (BITNER, 1992, p. 67).

O segundo componente do composto de marketing é o preço, que é o valor pago por um produto. Numa visão mais ampla, o preço "[...] é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou um serviço." (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 263). Nos serviços, o preço recebe diversos nomes, como: custos, tarifas, juros, taxas, aluguéis, pedágios, comissões, honorários, fretes, encargos ou bonificações (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 129; CHURCHILL; PETER, 2000, p. 302). Independentemente de como é chamado, o preço visa cobrir os custos e gerar lucro. Este é o único elemento do composto de marketing que dá retornos financeiros para a empresa, já que todos os demais são custos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 263).

Stanton (1980, p. 705-706) afirma que a determinação de preços de serviços, normalmente, é semelhante a dos produtos. No caso em que há mão de obra direta empregada, o preço é a soma do salário, despesas e lucro. Para a prestação de serviços como aluguel, entretenimento e consultoria, os preços variam de acordo com a demanda e concorrência do mercado. Lovelock e Wirtz (2006, p. 130-131) indicam que os objetivos mais comuns para a determinação de preço estão relacionados com receita e lucro, clientela e base de usuários, participação de mercado e penetração no mercado. Como fundamentos para atingir os objetivos de lucratividade, a empresa deve ter conhecimento dos seus custos, do valor criado para os clientes e dos preços da concorrência. Além disso, muitos clientes têm o preço como indicador de qualidade, fato esse que deve ser considerado em sua elaboração (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 41).

Em serviços, é complexo determinar os custos unitários, dificultando a precificação (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 41). Da mesma forma, a alocação adequada dos custos fixos

é difícil. Os custos dos serviços podem ser estimados pelos custos fixos, semivariáveis e variáveis. Contribuição e análise de ponto de equilíbrio, igualmente, podem colaborar na determinação dos preços. Para linhas complexas de produtos, como as que possuem infraestrutura compartilhada, é recomendada a abordagem de custo por atividade. Vale ressaltar que empresas que procuram obter lucro devem estabelecer um preço suficientemente alto para recuperar os custos e adicionar uma margem de acordo com o lucro desejado e o volume de vendas previsto. Note-se que o ideal seria se todas as atividades e custos incorridos gerassem valor para os clientes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 131-135).

O valor para os clientes possui ampla variação entre os segmentos ao longo do tempo. A flutuação da demanda é grande ante a relativa estabilidade da capacidade ofertada (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 129). A percepção de valor do comprador é o balanço entre os benefícios percebidos do serviço a ser comprado e os custos a serem pagos. O custo para o cliente inclui mais do que o custo monetário pago pelo serviço. Há, também, os custos de tempo, de energia e psíquico, os quais são necessários para o cliente realizar a compra do serviço. Por outro lado, o valor total para o cliente inclui os valores do produto, do serviço, do pessoal e de imagem (KOTLER; KELLER, 2006, p. 140).

Outro fundamento para a determinação do preço são os preços dos concorrentes, os quais não podem ser comparados, pois, normalmente, os preços dos serviços variam de acordo com localização e tempo. Esses fatos tornam a determinação do preço de serviços um desafio para as empresas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 129).

De acordo com Stanton (1980, p. 705): “[...] a elasticidade da demanda de um serviço deveria influir no preço estabelecido pelo fornecedor.” Em muitos casos, as empresas admitem haver demanda inelástica e determinam preços mais altos. No entanto, algumas não agem no mesmo sentido quando a demanda é elástica, em que um preço menor poderia aumentar as unidades vendidas, a utilização das instalações e, provavelmente, o lucro líquido.

Outro componente do composto de marketing é a distribuição. A distribuição dos serviços, normalmente, é direta do produtor para o consumidor ou usuário industrial. O uso de um intermediário ocorre somente quando revendedores são treinados para fornecer o serviço. Seja de forma direta ou por meio de intermediário, a localização em relação ao mercado-alvo é primordial, devendo ser conveniente e acessível (STANTON, 1980, p. 707).

Lovelock e Wirtz (2006, p. 167-169), também, expõem que empresas de serviços podem ter parcerias com intermediários para entregar seus serviços aos clientes. O serviço principal pode ser realizado pela empresa e outros serviços suplementares, pertencentes ao pacote de serviços, por intermediários, complementando a experiência de serviço do cliente. O serviço principal, igualmente, pode ser prestado por um intermediário, como ocorre em franquias. Essa forma de negócio possibilita expandir a entrega do serviço. Empreendedores investem recursos num conceito de serviço previamente desenvolvido. Por outro lado, o franqueador dá suporte para treinamento operacional e promoção do negócio.

Outra forma de conduzir a prestação de serviço é à distância, quando o cliente pode nunca ver as instalações e o pessoal de serviço pessoalmente. Há possibilidade de contato por telefone, correio, fax e Internet. Serviços de conserto podem ser realizados com o envio do produto por correio para o prestador de serviço, o qual usa o mesmo meio para fazer sua devolução após a realização do trabalho. Já os serviços de comunicação podem ser feitos praticamente de forma instantânea mediante a existência dos equipamentos necessários. Note-se que uma empresa pode optar por diversas formas de distribuição, sendo que cada tipo afeta a natureza da experiência de serviço para o cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 160).

Em um ciclo de vendas típico, a distribuição de serviço compreende três elementos inter-relacionados. Um elemento é o fluxo de informações e promoção, que tem por objetivo fazer o cliente se interessar pela compra do serviço. Outro elemento é o fluxo de negociação, o qual busca estabelecer as características e configuração da oferta do serviço a fim de viabilizar a venda do uso de um serviço (como uma reserva ou a venda de um bilhete). O terceiro elemento é o fluxo de produtos, o qual envolve: o desenvolvimento de rede de sítios locais aos serviços que requerem instalações físicas para entrega e a determinação de canais eletrônicos para serviços de processamento de informações (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 157).

As estratégias de distribuição e entrega estão atreladas à natureza do serviço e à estratégia de posicionamento da empresa, as quais determinam se o cliente deve estar presente ou não nas instalações da empresa. A estratégia da empresa, também, deve determinar os locais de distribuição, verificando se o atendimento ao cliente será feito em um único ponto ou em diversos locais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 159).

As localizações da prestadora de serviços e suas programações operacionais são importantes quando o cliente está fisicamente presente. Em alguns serviços é o fornecedor que visita o cliente, o que ocorre sempre que o objeto do serviço é um item físico que não pode ser deslocado. Em outras situações, a ida até o cliente é opcional. Tendo em vista que o deslocamento até o cliente é dispendioso e consome tempo, normalmente solicita-se que o cliente vá até a empresa. A visitação ao cliente ocorre no caso de atendimento a empresas, pois é quando há maior número de transações e não para clientes individuais. Entretanto, o atendimento a domicílio para clientes individuais pode fazer parte do posicionamento da empresa, a qual cobra um valor superior pelo serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 159-160).

Devido ao fato de os serviços serem normalmente produzidos e consumidos simultaneamente, o lugar de produção não pode ser ocultado do consumidor e é capaz de causar um forte impacto na percepção da experiência do serviço. No local da prestação de serviço, consumidores e empregados interagem. Portanto, o ambiente deve atender às necessidades e preferências dos dois grupos de interesse. A importância do arranjo físico depende da natureza do trabalho e da experiência de consumo. Numa organização de serviço, o desempenho da ação pode ser realizado somente pelo consumidor, somente pelo empregado ou pelos dois juntos. O primeiro caso é caracterizado por um *self-service*, no qual o consumidor realiza as ações e há pouca ou nenhuma influência do empregado (BITNER, 1992, p. 57-58).

O composto de marketing possui outro elemento que é a promoção. O plano promocional da empresa deve mostrar os benefícios oferecidos pelos serviços e criar uma boa reputação (STANTON, 1980, p. 708). A fim de atingir os três objetivos da estratégia de comunicação – informar, persuadir e lembrar – a empresa utiliza as ferramentas de comunicação (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 223).

Zeithaml e Bitner (2003, p. 359) apresentam o composto de comunicação de marketing, o qual possui todos os veículos que informam aos clientes sobre os produtos e serviços. Esse composto, também denominado *mix* de comunicações ou promoção da empresa, tem um conjunto de ferramentas que, de acordo com Hoffman *et al* (2010, p. 224), tem quatro categorias amplas: venda pessoal, propaganda com mídia, publicidade e relações públicas e promoções de vendas. Somente na venda pessoal há interação direta do prestador de serviço

com o cliente. A venda pessoal é um tipo de comunicação pessoal, grupo do qual fazem parte, também, o serviço de atendimento ao cliente, o treinamento e o telemarketing (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 114). A propaganda com mídia utiliza mídias como televisão e rádio para alcançar um público amplo (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 224). A propaganda com mídia, também, pode ser impressa, via Internet, cartaz e mala direta (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 114). A publicidade e as relações públicas são comunicações da empresa com seus clientes, funcionários, imprensa, governo e público em geral. Entre as ferramentas de publicidade e relações públicas estão: comunicados para a imprensa, coletivas de imprensa, eventos especiais, patrocínio, feiras comerciais e exposições. As promoções de vendas são atividades realizadas no ponto de venda (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 224), tais como: distribuição de amostras, cupons, brindes, abatimentos na inscrição e promoções com prêmios (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 114).

Zeithaml e Bitner (2003, p. 359) incluem, no composto de comunicação de marketing, o marketing direto, que é uma comunicação direta com consumidores específicos, que visa obter uma resposta direta, realizada por correio, telefone, fax, e-mail e outras ferramentas. Lovelock e Wirtz (2006, p. 114), igualmente, incluem os materiais de instrução e o projeto corporativo ao grupo de ferramentas de comunicação da empresa para o cliente. Os materiais de instrução compreendem: *sites*, manuais, folhetos, fitas de áudio e vídeo, *software* em CD-ROM e correio por voz. Já no projeto corporativo, que é desenvolvido para a construção da identidade visual, estão sinalização, decoração de interiores, veículos, equipamentos, impressos, envelopes e uniformes.

As mensagens podem ter origem dentro e fora da organização. As mensagens com origem na organização são distribuídas por canais de produção e canais de marketing. Os canais de produção compreendem pessoal da linha de frente e pontos de serviço. Os pontos de serviço transmitem mensagens para os clientes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 115). As evidências físicas transmitem uma imagem e dão indícios da qualidade do serviço prestado (BITNER, 1992, p. 67). O posicionamento da empresa é reforçado por elementos visuais de interiores e exteriores, tais como: sinalização, decoração, carpetes, móveis e uniformes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 115).

As mensagens originadas pela empresa, por meio dos canais de marketing, são: propaganda, promoção de vendas, marketing direto, venda pessoal e relações públicas. Já as mensagens

que estão fora do controle direto da empresa, pois provêm do ambiente externo, são: boca a boca e editoriais veiculados pela mídia, sendo que esses estão na categoria de publicidade e relações públicas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 114). Abernethy e Butler (1992, p. 399) indicam que a comunicação boca a boca sobre o desempenho e qualidade de um prestador de serviço tende a ter grande credibilidade e impacto mais forte na escolha do consumidor do que a promoção originada pela empresa. O conceito primordial do boca a boca está no marketing viral, o qual utiliza ferramentas de comunicação on-line para o compartilhamento de experiências e opiniões sobre produtos e serviços (BORTOLI; CAMPOMAR, 2009, p. 14).

A promoção pode levar os clientes para dentro da empresa, enquanto o pessoal de contato, a oferta de serviços e o ambiente físico podem construir a satisfação e fazer com que os clientes retornem. O pessoal de contato e o ambiente da empresa são importantes instrumentos de promoção. No entanto, eles só influenciarão os clientes quando esses visitarem a empresa ou usarem o boca a boca para a escolha dela (ABERNETHY; BUTLER, 1992, p. 399).

Os benefícios dos serviços podem ser difíceis de serem comunicados devido à intangibilidade, a qual cria quatro problemas para a realização da promoção dos serviços: abstração, generalidade, impossibilidade de pesquisa e impalpabilidade mental. A abstração refere-se a conceitos que não têm correspondência com objetos físicos, como o serviço de segurança financeira. A generalidade está ligada à classe de coisas, pessoas ou eventos, que podem ter correspondentes físicos semelhantes. Devido à generalidade, o benefício do serviço torna-se vago e, por conseqüência, a persuasão diminui. A impossibilidade de pesquisa diz respeito ao fato de não ser possível verificar os elementos intangíveis antes da experiência de consumo. A impalpabilidade mental está relacionada aos serviços que são muito complexos, multidimensionais ou novos, tornando difícil a visualização de como seria a experiência do serviço (MITTAL, 1999, p. 100-101).

Entre as estratégias utilizadas em promoção de serviços para superar a intangibilidade está a utilização de elementos tangíveis que servem de auxílio para a prestação de serviço. Isso cria uma identidade da empresa e dá dicas da qualidade do serviço. Mostrar fatos e estatísticas que indiquem as características do sistema de entrega de serviço colabora para diminuir a generalidade. A experiência da prestação de serviço pode ser comunicada a novos clientes por meio de depoimentos de usuários. Utilizar anúncios que mostrem pessoas consumindo os serviços é uma forma de mostrar seus benefícios intangíveis. Para contribuir com a

visualização dos benefícios do serviço, promove-se a exibição de cada etapa da prestação de serviço, podendo-se utilizar vídeos (MITTAL, 1999, p. 101-103).

A fim de diminuir a preocupação dos clientes devido aos riscos associados à entrega e ao consumo do serviço, a promoção pode ser utilizada para fornecer informações, facilitando o envolvimento do consumidor no processo de prestação. Quando há participação ativa dos consumidores, é preciso treiná-los para o desempenho de seus papéis. Em caso de mudanças na prestação de serviço, propaganda e publicidade podem tornar os clientes cientes das novas determinações, contribuindo para a melhor atuação dos serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 110).

Os serviços são tão heterogêneos que não é possível estabelecer um padrão de comunicação que seja eficiente para todos. Para a tomada de decisão sobre as estratégias de promoção adotadas, a empresa deve ir além do fato de comercializar bens ou serviços; é preciso incorporar outras variáveis para a elaboração da comunicação, tais como o tipo de indústria e o mercado-alvo (DÉCAUDIN; LACOSTE, 2010, p. 551).

Após os argumentos sobre o composto de marketing, percebe-se que é uma forma conveniente de organizar todas as variáveis controladas pelo gestor da empresa (COWELL, 1984, p. 71). Tendo em vista que as variáveis de marketing, delineadas primeiramente por Borden (1964, p. 8), tiveram como base estudos realizados em empresas manufatureiras, Cowell (1984, p. 67) destaca que elas estão especificamente relacionadas à manufatura, não sendo necessariamente apropriadas para organizações de serviços, nas quais a característica de intangibilidade pode ser fundamental.

Diante disso, Booms e Bitner (1981 *apud* COWELL, 1984, p. 69) expandiram o composto de marketing a fim de torná-lo mais consistente com as características de serviços. Os elementos do *mix* de marketing para serviços são: produto, preço, praça, promoção, pessoas, evidências físicas (que na língua inglesa corresponde a *physical*) e processos. Outros autores que apontam o composto de marketing expandido são Cowell (1984, p. 71), Zeithaml e Bitner (2003, p. 41) e Hoffman *et al* (2010, p. 149). Já Lovelock e Wirtz (2006) indicam que os elementos originais do composto de marketing são os principais para o marketing de serviços e classificam os três elementos adicionais como integrantes do processo de entrega do serviço.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 41) mostram, no Quadro 6, o composto de marketing expandido para serviços. Nas quatro primeiras colunas, são apresentados os 4Ps tradicionais de marketing. Em seguida, são mostrados os outros três elementos do composto de marketing: pessoas, evidências físicas e processos.

Quadro 6 - Composto de marketing expandido para serviços

Produto	Praça (Distribuição)	Promoção	Preço
Características físicas Nível de qualidade Acessórios Embalagens Garantias Linhas de produto Marca	Tipo de canal Exposição Intermediários Espaços em pontos Transporte Estocagem Administração de canais	Composto de comunicação Pessoal de vendas Quantidade Seleção Treinamento Incentivos Propaganda Públicos-alvo Mídia Conteúdo veiculado Imagens Promoção de vendas Assessoria de imprensa/ relações públicas	Flexibilidade Faixa de preço Diferenciação Descontos Margens Venda
Pessoas	**Evidência física**	**Processo**	
Funcionários Recrutamento Treinamento Motivação Recompensas Trabalho em equipe Clientes Educação Treinamento	Projeto das instalações Equipamento Sinalização Roupas dos funcionários Outros tangíveis Relatórios Cartões de visita Declarações Garantias	Roteiro de atividades Padronização Customização Número de passos Simples Complexo Envolvimento de clientes	

FONTE: ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 41.

As pessoas que participam da execução do serviço dão indicadores aos consumidores de como o serviço será prestado. A aparência e o comportamento do pessoal de linha de frente, juntamente com outros fatores, colaboram para a formação da percepção do cliente. Além dos prestadores de serviço, os próprios clientes interferem na execução e resultados a serem alcançados. Da mesma forma, outros clientes são determinantes na qualidade do serviço recebido. Portanto, colaboradores, clientes e outros clientes fazem parte do item pessoas do composto de marketing expandido para serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 42).

O pessoal de serviço é importante para os clientes e para o posicionamento da empresa. Eles são parte essencial do produto, sendo, muitas vezes, o elemento mais visível do serviço, pois fazem a entrega e são responsáveis por parte da qualidade. Do ponto de vista do cliente, eles representam a empresa e são parte da marca, cumprindo com suas promessas. São eles que

preveem as necessidades dos clientes, adaptam a entrega de serviço e desenvolvem relacionamentos personalizados, gerando fidelidade (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 258-259). Dessa forma, a administração de marketing está envolvida com os aspectos operacionais de desempenho, influenciando e controlando algumas dimensões da relação entre consumidor e colaboradores (COWELL, 1984, p. 73).

Outro elemento do composto de marketing expandido inclui as evidências físicas. Há poucos serviços em que as evidências físicas não são parte da troca com o mercado (COWELL, 1984, p. 73). Elas compreendem o ambiente no qual é realizada a prestação de serviço, bem como qualquer outro elemento tangível usado para o seu desempenho ou comunicação (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 42).

O ambiente de serviço causa impacto no comportamento do consumidor de três formas: como um meio de criação de mensagem para comunicar a natureza e a qualidade da experiência de serviço; como um meio de chamar a atenção para se destacar dos concorrentes e atrair consumidores; como um meio de criação de efeito, utilizando cores, texturas, sons, aromas e projeto espacial, a fim de realçar a experiência de serviço. O ambiente é parte da experiência de serviço e da proposição de valor, sendo projetado para facilitar o encontro de serviço e melhorar a produtividade (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 236-238).

O terceiro elemento que faz parte do composto de marketing expandido para serviços é o processo. O processo é a forma como o serviço é entregue (COWELL, 1984, p. 73). Os processos são a arquitetura de serviços. Eles descrevem o método e a sequência dos sistemas operacionais e indicam a sua interligação para criar as experiências e os resultados de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 187). Os processos correspondem aos sistemas de execução e de operação dos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 42).

Em serviços de alto contato, os clientes integram a operação (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 187). As etapas que os clientes seguem podem ser padronizadas, como uma produção em linha ou com liberdade de decisão por quem executa o serviço, o que indica a individualização (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 42).

Pessoas, evidências físicas e processos têm maior relevância principalmente quando os clientes têm poucos indícios para avaliar a qualidade dos serviços. Esses três elementos

podem influenciar a satisfação do cliente, bem como sua decisão quanto à compra e recompra do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 42). Isso mostra que os 4Ps originais podem ter focado muito as variáveis internas e não ter incluído algumas variáveis do processo, as quais, também, são parte do sistema de planejamento de marketing (BENNETT, 1997, p. 151).

Entretanto, é possível verificar que pessoas, evidências físicas e processos não são elementos novos no composto de marketing. As pessoas que fazem parte da prestação de serviço estão incluídas no elemento do produto, pois são essenciais para que ele seja entregue (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2006 *apud* BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008, p. 72). Elas também são consideradas essenciais como elementos de promoção (ABERNETHY; BUTLER, 1992, p. 399). Em serviços, conforme já exposto, o processo é o próprio produto (MCLUHAN, 1964 *apud* Shostack, 1987, p. 34). Portanto, o processo já está contemplado no elemento produto. Já as evidências físicas podem fazer parte tanto do produto como da promoção. Conforme apontado por Bitner (1992, p. 67) o ambiente influencia no fluxo de atividades, transmite a imagem da empresa e indica as estratégias de marketing por ela adotadas.

Independente da forma como são classificados os elementos do *mix* de marketing, percebe-se que deve haver interação entre as variáveis. De acordo com Shapiro (1985, p. 29) há três graus de interação entre os elementos do composto de marketing. Um deles é a consistência entre dois ou mais elementos. Por exemplo, normalmente seria considerado inconsistente um produto de alta qualidade ser vendido por um varejista de baixa qualidade. Isso pode acontecer, mas o consumidor tem que entender a razão da inconsistência e responder favoravelmente a esse fato. O segundo grau de relação entre as variáveis é a sua integração. A integração é uma relação harmoniosa entre as variáveis controláveis de marketing. Por exemplo, uma grande campanha promocional pode estar em harmonia com um produto de alto valor porque a alta margem pelo preço superior paga a promoção e cria uma diferenciação da marca, justificando o preço alto. O terceiro grau de interação é a influência, na qual cada elemento é usado de forma a dar o melhor suporte para o composto total. A relação entre uma variável e vendas é uma forma de avaliar o desempenho. Por exemplo, no momento em que maiores investimentos em promoção não resultem em vendas, pode ser feita uma análise para que novos recursos sejam direcionados para outro elemento, como a distribuição, a fim de contribuir para a obtenção de melhores resultados para a empresa.

Além da relação entre as variáveis, todo o composto deve estar encaixado com as necessidades do segmento-alvo de mercado, bem como com a empresa, sua capacidade, seu posicionamento e imagens de seus distribuidores e consumidores. As variáveis de marketing também devem ser estabelecidas de forma a mostrar os pontos fortes da empresa e diminuir os fracos, protegendo a empresa de seus concorrentes. Diminuir as forças dos concorrentes, aumentar suas fraquezas e construir uma personalidade e posição únicas no mercado (SHAPIRO, 1985, p. 29-30).

2.2.4.4 Ações de marketing diante das características de serviços

Empresas de serviços têm que gerenciar as dificuldades geradas por intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 32). Em face disso, ações ligadas às atividades de marketing de serviços são realizadas pelas empresas, visando melhorar a sua prestação de serviço.

A intangibilidade torna os serviços incapazes de serem estocados, tornando difícil o gerenciamento da flutuação da demanda (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 36). Os serviços não podem ser patenteados, fazendo com que tanto os novos como os já existentes possam ser facilmente copiados por empresas concorrentes. Devido à falta de características físicas, é difícil mostrar e comunicar para o público-alvo os atributos dos serviços, bem como é complexa a avaliação da qualidade. Outro desafio de serviços é calcular os seus preços. Diferentemente do cálculo do preço de bens, no qual há custo de bens vendidos, o principal custo do serviço é o trabalho (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 36; HOFFMAN *et al*, 2010, p. 33).

Como possíveis soluções para os problemas da intangibilidade, Hoffman *et al* (2010, p. 35) propõem o uso de recursos tangíveis tanto no local da prestação de serviços como em sua propaganda. Dessa forma, o público-alvo faz associações dos indícios apresentados com o serviço prestado, o que torna mais fácil a sua compreensão e avaliação.

A comunicação boca a boca é uma forma importante de propaganda em serviços. Como é difícil avaliá-los antes de experimentá-los, é comum a troca de informações entre os clientes e

aqueles interessados em uma prestação de serviço. As empresas podem usar depoimento de clientes satisfeitos para demonstrar o seu desempenho (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 35).

Além disso, por não possuir recursos físicos para avaliar o serviço, como é feito em bens, o cliente em potencial percebe, normalmente, um risco maior nas compras de serviços. Como forma de diminuir esse risco, há a construção de uma imagem organizacional forte (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 35-36). Para aumentar a confiança do cliente, é possível dar ênfase aos benefícios obtidos com a prestação do serviço, em lugar de simplesmente descrever suas características (KOTLER; BLOOM, 1988, 192).

Os serviços apresentam como característica a inseparabilidade. Devido a essa propriedade, as organizações podem enfrentar problemas provenientes da conexão física do provedor de serviços com o serviço. Em serviços, os funcionários são avaliados como indícios tangíveis do serviço prestado. Dessa forma, funcionários insatisfeitos são visíveis aos clientes, podendo influenciar, negativamente, suas percepções (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 38).

A participação do cliente no processo de prestação de serviço é outro fator originado pela inseparabilidade. Há diferentes níveis de integração do cliente no processo. Pode haver necessidade da presença física do cliente (como em serviços dentários e corte de cabelo), necessidade somente no início e fim do processo (como em lavanderias e oficinas de automóveis) e presença mental (como em serviços de educação). Haja visto os diferentes modos de interação, as fábricas de serviços possuem formas diversas para abrigar o cliente durante as suas operações. Vale ressaltar que, independentemente da forma de interação, a participação do cliente influencia os resultados alcançados na prestação de serviço. As exigências singulares de cada um, que são apontadas durante a prestação de serviço, dificultam o processo de planejamento operacional. Em geral, quanto maior o contato do cliente, menor a eficiência operacional na sua execução (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 38-41).

Conforme verificado, a prestação de serviço possui vários fatores que interferem em sua execução. Acrescente-se a eles a influência do envolvimento de outros clientes no processo de produção. A interação entre consumidores pode ser desejável e tornar uma experiência mais agradável (como em uma festa) ou desagradável (como briga entre clientes em um cinema) (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 42).

A inseparabilidade, igualmente, torna a capacidade de produção limitada, pois um indivíduo não pode produzir além de sua capacidade. Além disso, a prestação de alguns serviços (como uma cirurgia) se torna impossível de ser executada para clientes espalhados geograficamente (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 42-43).

A produção e o consumo simultâneos tornam difícil e, muitas vezes, impossível a produção do serviço em massa. A satisfação do cliente depende, normalmente, das ações que ocorrem em tempo real, que dependem dos funcionários e das interações com os clientes. O ganho em economia de escala da prestação de serviços é dificultado, pois, geralmente, as operações precisam ser descentralizadas para atender os clientes nos locais adequados (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 37).

Uma das possíveis soluções para resolver os problemas enfrentados pelo marketing de serviços é a seleção de pessoal de linha de frente com habilidade de comunicação e relações públicas acompanhada da realização de treinamento adequado. Gerenciar a relação com o cliente por meio de sistemas de reserva, serviços de entrega e separando-os devido às suas características (como fumantes e não fumantes) são formas de minimizar o impacto de outros clientes (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 44-46).

Para aumentar a capacidade de prestação de serviço, o fornecedor pode aprender a trabalhar com grupos maiores de consumidores e realizar o seu trabalho de forma mais rápida. Há, também, possibilidade de a empresa treinar um maior número de especialistas para a realização do serviço (KOTLER; BLOOM, 1988, p. 192).

Quanto ao fato de a prestação de serviço estar ligada a uma distribuição limitada geograficamente, é possível ter estabelecimentos em múltiplas localizações. Isso diminui a distância percorrida pelo cliente para a sua participação na prestação de serviço, bem como permite que cada unidade seja planejada de forma a atender melhor as exigências locais (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 46).

A heterogeneidade, característica que torna difícil o alcance da qualidade perfeita em cada prestação de serviço, dificulta a sua padronização e o controle da sua qualidade. A qualidade de um serviço pode variar a cada prestador e até mesmo em uma mesma pessoa (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 47).

Os diversos fatores que determinam a qualidade – como a habilidade do consumidor de se expressar, a habilidade e interesse do funcionário em atendê-lo, a participação de outros clientes e o nível de demanda, podem não ser controlados, simultaneamente, pela empresa, gerando diferenças em cada serviço prestado. A terceirização da prestação de serviço é outra situação que amplia a possibilidade de heterogeneidade do produto (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 37).

A organização de serviços pode aproveitar a heterogeneidade e as presenças do prestador e do cliente para atender às suas exatas especificações. No entanto, a customização eleva o seu preço, torna-o mais demorado e gera maiores incertezas, sendo passível de desagrado ao cliente, que pode preferir os serviços padronizados (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 49).

A padronização, também, pode contribuir para a diminuição da heterogeneidade. O treinamento intensivo dos funcionários ou a sua substituição por máquinas contribuem para a padronização. Os custos desse tipo de operação são menores. Um aspecto negativo da padronização é o fato de os clientes poderem se sentir distantes da empresa, além de julgar que ela não se importa com suas necessidades individuais (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 49-50).

Para obter controle da qualidade a empresa pode, primeiramente, investir na seleção e treinamento de seus colaboradores. Em um segundo momento, o monitoramento da satisfação dos clientes pode detectar problemas de baixa qualidade e possibilitar ações corretivas (KOTLER; BLOOM, 1988, p. 193). Perante a heterogeneidade, a empresa deve priorizar o planejamento, de forma a garantir um desempenho de melhor qualidade para conseguir a confiança do público e uma excelente reputação (STANTON, 1980, p. 698).

Outra característica de serviços é a perecibilidade, que tem como maior desafio o equilíbrio entre demanda e oferta. A demanda pode ser maior do que a oferta máxima disponível, resultando em períodos de espera ou maior do que o nível ótimo de oferta, situações nas quais o nível dos serviços prestados tende a diminuir. Por outro lado, a demanda pode estar abaixo do nível ótimo de oferta, o que gera subutilização dos recursos e aumento dos custos operacionais. Já o encontro da demanda e oferta em níveis ótimos raramente ocorre (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 50-51).

Para diminuir os problemas da perecibilidade, os administradores devem descobrir formas de aproveitar o tempo ocioso dos trabalhadores, bem como mostrar aos consumidores a possibilidade de usufruir dos serviços em momentos de menor demanda (STANTON, 1980, p. 699).

A fim de afetar a demanda, as empresas podem desenvolver precificação e promoções para períodos de baixa procura, bem como realizar serviços complementares e sistemas de reserva. Com o objetivo de deslocá-la para outros períodos, a empresa pode adotar a fixação criativa de preços, oferecendo reduções para períodos de menor procura (SASSER, 1976, p. 137).

O desenvolvimento de demanda fora do horário de pico pode contribuir principalmente para as empresas que têm uma estrutura com alto custo fixo e baixo custo variável. Focar outros segmentos de clientes pode trazer demanda para a empresa quando ela, geralmente, estava sem consumidores (SASSER, 1976, p. 137). Pacotes de serviços diferentes podem ser oferecidos em distintos períodos a fim de impedir que mercados-alvo desiguais compartilhem em um só momento da mesma experiência (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 54).

No entanto, aumentar a demanda em períodos em que os serviços são parcialmente usados pode impactar nas operações existentes. Novos conceitos, frequentemente, requerem novos equipamentos e habilidades, o que pode gerar a necessidade de novo pessoal, estrutura física e supervisão. Mesmo que a demanda seja provocada com sucesso, há possibilidade de existirem efeitos nem sempre positivos, pois o período em que há menor demanda é, muitas vezes, usado para treinamento, manutenção, limpeza, preparação antecipada dos bens tangíveis e descanso dos funcionários, de modo que toda a operação esteja preparada para atuar nos períodos de pico de demanda (SASSER, 1976, p. 138).

A realização de serviços complementares é utilizada tanto para atrair consumidores para fora do período de pico, como uma alternativa enquanto eles esperam para ser atendidos. (SASSER, 1976, p. 138). Para minimizar o tempo de espera percebido pelo cliente, as empresas podem oferecer serviços complementares que se relacionam com o serviço principal, tais como: o oferecimento de bebidas em restaurantes e a disponibilidade de material para leitura em consultórios médicos (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 55).

Os sistemas de reservas são uma opção para a empresa preparar-se para uma demanda conhecida e para o cliente evitar esperas. Com a reserva é possível alocar clientes em unidades da empresa em que há maior disponibilidade de atendimento, diminuindo o tempo de espera. No entanto, o principal problema da reserva é o não comparecimento de clientes, podendo resultar em uma oportunidade perdida para a empresa, a qual poderia vender os seus serviços a outros interessados. Para contornar essa situação, muitas empresas vendem mais do que a sua capacidade de oferta, correndo o risco de não conseguir atender a todos os clientes (SASSER, 1976, p. 138).

A empresa possui maior capacidade de planejamento para as estratégias relacionadas à oferta do que à demanda. Para aumentar a capacidade ofertada em horários de pico, funcionários de meio período podem ser contratados. Além disso, a fim de aumentar a eficiência operacional, somente os serviços essenciais devem ser realizados nos horários de pico. Nesse momento, os prestadores de serviços que estão ociosos, caso sejam treinados para desenvolver as habilidades necessárias, podem desempenhar, temporariamente, outras funções, colaborando para o aumento da capacidade ofertada (SASSER, 1976, p. 139).

Aumentar a participação do cliente no processo de serviço, atribuindo-lhes tarefas a princípio de funcionários, é uma alternativa para atender a um maior número de clientes. (SASSER, 1976, p. 139; HOFFMAN *et al*, 2010, p. 58). Essa estratégia aumenta a conveniência, diminui o preço e possibilita a customização. Entretanto, à medida que a participação do cliente é aumentada, a empresa obtém menos controle da qualidade do serviço. No autosserviço, por exemplo, também pode haver perda de controle sobre os custos operacionais. Dar mais funções ao cliente durante a prestação de um serviço pode desenvolver uma imagem de empresa indiferente e distante dos clientes (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 59).

Além disso, o compartilhamento de capacidade ociosa de equipamentos e habilidades pessoais com outros prestadores de serviços pode contribuir para o aumento da oferta de todos os membros, o que não seria possível individualmente devido aos altos custos (SASSER, 1976, p. 139-140).

O uso de terceiros para a prestação de serviços é uma opção para aumentar a capacidade de oferta, expandindo, também, o alcance geográfico. Essa estratégia diminui os custos das empresas, mas, ao mesmo tempo, expõe os seus clientes à oferta de concorrentes, já que as

empresas terceirizadas, muitas vezes, vendem serviços de várias companhias (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 57).

O planejamento para aumentar a capacidade da empresa pode ocorrer no momento do planejamento de sua estrutura física. Assim, quando houver necessidade de aumentar a oferta, a ampliação do espaço físico já está projetada, o que, habitualmente, implica menores custos do que nos casos em que não há planejamento prévio (SASSER, 1976, p. 140).

Outra consequência da perecibilidade é o fato de os serviços não poderem ser devolvidos ou revendidos, gerando a necessidade de estratégias de recuperação em caso de falha no serviço. Embora em alguns casos não se possa reverter a execução de um serviço, como em um corte de cabelo, o prestador deve ter estratégias para recuperar a benevolência do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 38).

Com a realização da revisão teórica, observou-se a necessidade da realização de uma pesquisa de campo, buscando solucionar o problema de pesquisa apontado. Como passo essencial para a realização de uma pesquisa tem-se a metodologia, a qual é abordada a seguir.

3 METODOLOGIA PARA A PESQUISA DE CAMPO

A definição do método é essencial para a realização da pesquisa de campo. Para isso, esse capítulo mostra a abordagem metodológica do trabalho de campo, a escolha do método de estudo de caso para a pesquisa de campo e o projeto de estudo de caso, o qual inclui o setor de cursos de idiomas.

3.1 Abordagem metodológica do trabalho de campo

Conforme já apresentado, a presente pesquisa possui o seguinte problema em estudo: As atividades de marketing em cursos de idiomas em momentos de interação entre consumidores de diferentes segmentos de idade, especificamente em cursos de idiomas. Com a definição do problema de pesquisa, realiza-se o seu planejamento, o qual consiste na organização das condições para a coleta e análise de dados.

A orientação para o planejamento da pesquisa parte do seu objetivo. No caso em que o objetivo da pesquisa é familiarizar-se com o fenômeno estudado para aumentar o conhecimento do pesquisador sobre um tema, utiliza-se um estudo formulador ou exploratório. Nessa situação, busca-se a descoberta de ideias e intuições, o que demanda um planejamento de pesquisa flexível, de forma a possibilitar muitos aspectos diferentes de um fenômeno (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 59).

Quando se objetiva mostrar características específicas de uma situação, um grupo ou um indivíduo, bem como verificar a frequência da ocorrência de algo ou de sua ligação com outra coisa, busca-se a exatidão. Nesses casos, o planejamento da pesquisa deve diminuir o viés e aumentar a precisão e, para isso, são utilizados estudos descritivos (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 59-60).

Em situações em que se busca verificar uma hipótese de relação causal entre as variáveis, é preciso, além de diminuir o viés e aumentar a precisão, fazer inferências a respeito da

causalidade. Para esse objetivo, o experimento é o tipo de estudo mais adequado (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 60).

Embora os diferentes tipos de pesquisa nem sempre sejam claramente separáveis, o estudo pode ser classificado pela sua função principal. Essa classificação existe para que um adequado planejamento da pesquisa seja desenvolvido. A partir do referencial teórico desta pesquisa, observou-se que há restrito conhecimento sobre a área estudada, em especial no que diz respeito ao ensino de línguas. Perante essa situação, em geral, recomenda-se a pesquisa exploratória, a qual permite a obtenção de experiência que auxilie a formulação de hipóteses para a realização de uma pesquisa mais definitiva. Sem um conhecimento da área, qualquer hipótese apresentada pode tornar-se superficial (SELLTIZ *et al* 1974, p. 60-61).

Selltiz *et al* (1974, p. 61-63) sugerem métodos para a realização da pesquisa exploratória, os quais são: exame da literatura da ciência social afim; levantamento de pessoas com experiência prática sobre o assunto e análise de exemplos que estimulem a compreensão. O exame da literatura é uma forma de resenhar o trabalho feito por outros pesquisadores, partindo do conhecimento eles para orientar outras pesquisas.

O estudo da experiência apontado por Selltiz *et al* (1974, p. 64-66) como método para pesquisa exploratória tem por objetivo compreender as relações entre as variáveis que têm valor para o cientista social. As pessoas precisam ser escolhidas devido à probabilidade de oferecerem as contribuições procuradas. Esse é um tipo de amostra intencional. Para estudar, a experiência é ineficaz entrevistar indivíduos pouco competentes, com pouca experiência significativa ou que não têm capacidade de expressar seus conhecimentos. Talvez seja eficaz contatar profissionais com conhecimento na área de estudo para que eles indiquem pessoas que poderão contribuir significativamente para a pesquisa. Embora a indicação de entrevistados não garanta a obtenção de informações válidas, aumenta-se a probabilidade quando as pessoas têm reputação de boa experiência e ideias, em especial se indicadas por mais de um indivíduo. Sempre que houver razão para acreditar que há diferentes pontos de vista sobre o assunto estudado, é aconselhável buscar informantes com diferentes visões e tipos de experiência. Isso contribuirá para que a pesquisa aborde os diversos fatores que influenciam o objeto de estudo.

As perguntas a serem realizadas durante as entrevistas devem estar fundamentadas no estudo bibliográfico. Entrevistas não estruturadas com pessoas com grande experiência na área pesquisada podem complementar o estudo bibliográfico para a formulação de um roteiro de entrevista. Mesmo as entrevistas mais sistematizadas devem ser flexíveis para que novas questões que o pesquisador ainda não tinha considerado sejam abordadas. Com a análise da experiência de diferentes pessoas, o pesquisador chega a generalizações e conclusões provisórias, as quais não seriam obtidas apenas com informantes isolados (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 66-69).

Para a pesquisa exploratória, Selltiz *et al* (1974, p. 69-71) sugerem um terceiro método: a análise de exemplos que estimulem a compreensão. Quando há pouca experiência sobre um tema, utiliza-se o estudo de exemplos selecionados. É possível fazer uso de registros existentes, entrevista não estruturada, observação participante ou outra abordagem. Frequentemente, o estudo de poucos casos possibilita várias novas ideias, enquanto muitos casos podem apresentar ideias novas limitadas.

A pesquisa exploratória utiliza principalmente técnicas de pesquisa qualitativa. Nos métodos qualitativos não há medidas, mas há análises em profundidade, as quais buscam obter as percepções dos elementos pesquisados em relação aos eventos de interesse (CAMPOMAR, 1991, p. 96).

Segundo Patton (1990, p. 10), o método qualitativo possui três tipos de coleta de dados: entrevistas em profundidade e abertas; observação direta e documentos escritos. As entrevistas consistem em frases dos respondentes sobre suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos. Os dados da observação são descrições de atividades, comportamentos, ações, interações pessoais e processos organizacionais que são observáveis pelas experiências humanas. A análise de documento é feita com registros organizacionais, clínicos ou de programas, memorandos, correspondências, publicações e relatórios oficiais, diários pessoais e respostas escritas de questionários com questões abertas e laudos.

De acordo com Creswell (1994, p. 11-12), o método qualitativo oferece diversas formas para a coleta de dados, análise e confecção de relatórios. O autor cita quatro *designs* frequentemente utilizados em pesquisas em ciências humanas e sociais: etnografia, *grounded theory*, estudo de caso e estudo fenomenológico.

A etnografia consiste em um estudo durante um período de tempo, em que os dados são coletados no ambiente natural do grupo pesquisado. O processo de pesquisa é flexível e, normalmente, há o desenvolvimento de um contexto devido ao relacionamento vivenciado em campo (CRESWELL, 1994, p. 11).

No *grounded theory*, o pesquisador procura obter uma teoria por meio do uso de vários estágios de coleta de dados, refinamento e inter-relação de categorias de informações. Esse *design* consiste na constante comparação de dados com as categorias emergentes e no uso de diferentes grupos de amostras teóricas para potencializar as similaridades e diferenças de informação (CRESWELL, 1994, p. 11).

No estudo de caso, o pesquisador explora uma única entidade ou fenômeno, que é conhecido como o caso, o qual está delimitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição ou grupo social). As informações coletadas são detalhadas e obtidas por uma variedade de procedimentos de coleta durante um período determinado (CRESWELL, 1994, p. 12).

O quarto método qualitativo descrito por Creswell (1994, p. 12) é o estudo fenomenológico. Nesse método, as experiências humanas são examinadas por meio de uma detalhada descrição da pessoa que está sendo estudada. A pesquisa envolve um estudo extensivo e prolongado de um pequeno número de sujeitos a fim de determinar padrões e relações significativas.

Para o presente estudo, é utilizado o método de estudo de caso. O estudo de caso não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, embora seja reconhecido como uma opção de pesquisa qualitativa (YIN, 2005, p. 34), conforme exposto por Creswell (1994, p. 12). Estudos de caso podem ter tanto evidências qualitativas como quantitativas, podem incluir detalhes quantitativos e até mesmo serem compostos apenas por dados quantitativos (YIN, 2005, p. 34).

3.2 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo

A metodologia é muito relevante para as pesquisas acadêmicas, pois é uma forma de legitimar o conhecimento adquirido empiricamente. Com o uso do método científico, um pesquisador que repetir um estudo, seguindo as mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado (CAMPOMAR, 1991, p. 95).

Para a atual pesquisa foi selecionado o método do estudo de caso devido à sua compatibilidade com o objetivo do estudo. O estudo de caso examina acontecimentos contemporâneos quando não se podem manipular os comportamentos contemporâneos (YIN, 2005, p. 26-27). O estudo de um caso possibilita o descobrimento de relações que não seriam encontradas por outros métodos (CAMPOMAR, 1991, p. 96-97).

O estudo de caso é usado para lidar com questões contextuais pertinentes ao fenômeno de estudo. É uma estratégia de pesquisa que trata da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas para a análise dos dados (YIN, 2005, p. 32-33).

Estudos de caso são utilizados para capturar as diferenças de um conjunto de programas para outro ou de um conjunto de experiências para outro. O caso pode ser uma pessoa, um evento, um programa, uma organização, um período de tempo, um incidente crítico ou uma comunidade. Independente do foco da pesquisa, um estudo de caso qualitativo busca descrever uma unidade de forma detalhada, profunda e holística (PATTON, 1990, p. 54).

O estudo de caso é um método de abordagem indutiva. É um estudo guiado por um processo de descobrimento que leva a: um conjunto de generalizações teóricas a partir de observações clínicas; um teste clínico das generalizações e, eventualmente, uma validação clínica teórica de um fenômeno de marketing (BONOMA, 1985, p. 199).

Um caso é a descrição obtida de uma situação gerencial, baseado em entrevistas, arquivos, observações naturais e outros dados, construído para ser sensível ao contexto em que o comportamento gerencial ocorre e ao tempo. Para uma pesquisa de estudo de caso é preciso especificar objetivos, os quais podem mudar com o decorrer da pesquisa (BONOMA, 1985, p. 204).

A realização de um estudo de caso demanda um plano ou um projeto de pesquisa. Ao contrário de outras estratégias de pesquisa, ainda não há uma relação de projetos de estudo de

caso abrangentes e sistematizados. O projeto de pesquisa é um plano lógico para o pesquisador sair de um lugar e chegar a outro. Ele pode partir de um conjunto de questionamentos e obter um conjunto de conclusões. O processo entre estes dois momentos inclui a coleta e a análise de dados relevantes. O objetivo do projeto é possibilitar que as evidências obtidas correspondam às questões iniciais (YIN, 2005, p. 40-41).

Yin (2005, p. 54; 69) indica que, quando se usa um ou mais casos, é possível realizar a generalização analítica. Para isso, utiliza-se uma teoria com a qual os resultados do estudo de caso são comparados. Se dois ou mais casos apóiam a mesma teoria, afirma-se a replicação literal. Os resultados empíricos são considerados relevantes se dois casos se contrastam, que é quando ocorre a replicação teórica (YIN, 2005, p. 54; 69). Para esta pesquisa, a abordagem de estudo de caso indicada por Yin (2005) é seguida, pois ela é considerada uma forma adequada para a realização da pesquisa proposta. No entanto, para enriquecer os conhecimentos sobre o método, são analisados outros autores.

Eisenhardt (1989, p. 536-545) propõe outra forma de analisar o estudo de caso, indicando que há um processo de construção de teoria a partir da pesquisa de estudo de caso. Primeiramente, o problema de pesquisa e os possíveis construtos são definidos. Os casos são selecionados com foco na utilidade teórica e não por razões estatísticas. São utilizados múltiplos métodos de coleta de dados, havendo combinação de dados quantitativos e qualitativos. Ao entrar no campo, a coleta de dados é flexível e oportunista, permitindo que o pesquisador tire vantagens de temas emergentes e das características singulares do caso. Com a execução da análise do caso, aumenta-se a familiaridade com os dados e permite-se uma generalização preliminar da teoria. O uso de técnicas diferentes para a análise dos dados força o pesquisador a olhar além das impressões iniciais e ver evidências de múltiplas formas. Logo após, o delineamento das hipóteses é realizado. Os dados coletados são constantemente comparados com a teoria para que as evidências acumuladas de diversas fontes sejam convertidas em um único construto. A conexão da teoria emergente com a literatura existente aumenta a validade interna, a generalização e o nível teórico da construção da teoria pela pesquisa de estudo de caso. A comparação das evidências com a literatura aumenta o nível teórico e a definição dos construtos. Quando há comparação com literatura conflitante constrói-se validade interna. Quando há similaridades com a literatura, aumenta-se a generalização. Por fim, a saturação teórica define quando se deve parar de adicionar casos. No entanto, na prática é comum a determinação do número de casos estudados previamente devido ao tempo e aos recursos

financeiros disponíveis. A comparação entre teoria e dados, também, é finalizada quando há saturação, ou seja, quando o desenvolvimento incremental para a teoria é mínimo.

As fontes de evidências mais comuns em estudo de caso são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Todavia, há um maior número de fontes possíveis para complementar o estudo de caso (YIN, 2005, p. 111-112). O Quadro 7 apresenta os pontos fortes e fracos de seis evidências para o estudo de caso.

A documentação é uma forma de obter informações relevantes para os tópicos estudados. Os documentos não devem ser tidos como registros autênticos de eventos ocorridos, pois podem ter sido editados. Eles servem como comparação para evidências encontradas a partir de outras fontes. Os indícios encontrados em documentos podem direcionar investigações mais profundas. Os documentos podem revelar informações contraditórias com o que foi encontrado em outras fontes, resultando na necessidade de uma investigação mais profunda sobre o tópico. A documentação, igualmente, é útil para a conferência da grafia correta. Há críticas em relação à confiança dos documentos. No entanto, o pesquisador deve atentar para os objetivos da existência do documento, o que contribuirá para a sua correta interpretação (YIN, 2005, p. 112-115).

Alguns exemplos de documentos que podem ser considerados no estudo são: cartas, memorandos e outros tipos de correspondências; agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios de eventos em geral; documentos administrativos, incluindo propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos; estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo; recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades (YIN, 2005, p. 112).

Quadro 7 - Seis fontes de evidências para o estudo de caso: pontos fortes e fracos

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	• estável – pode ser revisada inúmeras vezes; • discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; • exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; • ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	• capacidade de recuperação – pode ser baixa; • seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; • relato de vieses – reflete as ideias pré-concebidas (desconhecidas) do autor; • acesso – pode ser deliberadamente negado.
Registros em arquivos	• *[Os mesmos mencionados para documentação];* • precisos e quantitativos.	• *[Os mesmos mencionados para documentação];* • acessibilidade aos locais devido a razões particulares.
Entrevistas	• direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; • perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	• vieses devido a questões mal-elaboradas; • respostas viesadas; • ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; • reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	• realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; • contextuais – tratam do contexto do evento.	• consomem muito tempo; • seletividade – salvo ampla cobertura; • reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; • custo – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	• *[Os mesmos mencionados para observação direta];* • perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais.	• *[Os mesmos mencionados para observação direta];* • vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos físicos	• capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; • capacidade de percepção em relação a operações técnicas.	• seletividade; • disponibilidade.

FONTE: YIN, 2005, p. 113.

“A entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada.” (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 272). As entrevistas são feitas para obter conhecimento sobre as coisas que não podem ser observadas, tendo por objetivo conhecer a perspectiva de outra pessoa (PATTON, 1990, p. 278). De acordo com Goode e Hatt (1972, p. 237), “[...] a *entrevista* consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social comum à conversação.” A entrevista é a base para os outros elementos, já que ela corresponde à fase de coleta de dados (GOODE; HATT, 1972, p. 238).

Há três opções para as entrevistas qualitativas: entrevista em conversa informal, entrevista guiada e entrevista com final aberto padronizada. No primeiro tipo, as questões são espontâneas e as pessoas podem nem perceber que estão sendo entrevistadas, pois a conversa ocorre naturalmente. Na entrevista, guiada há assuntos prédeterminados a serem explorados. É utilizado um guia para certificar que todas as questões importantes sejam abordadas, porém o entrevistador tem autonomia para adotar a linguagem e a sequência de questões que julgar mais apropriada. Já a entrevista padronizada foca numa sequência padrão de questões, de forma a minimizar a variação de uma entrevista para outra (PATTON, 1990, p. 280-281).

Flick (2004, p. 89) denomina uma entrevista parcialmente aberta como uma entrevista semiestruturada. Essa entrevista é amplamente utilizada, pois é mais provável que um sujeito se expresse em uma situação de entrevista parcialmente aberta do que no caso de uma entrevista fechada ou questionário.

Um tipo de entrevista semiestruturada é a entrevista centralizada, a qual é focada em um problema. Antes de realizá-la, aplica-se um pequeno questionário, em seguida usa-se um guia de entrevista, juntamente com um gravador e, por fim, obtém-se o pós-escrito, que consiste em um protocolo de entrevistas. O guia é usado para dar rumo à entrevista a fim de que a conversa não se prenda a um tópico não produtivo. Com base no guia, o entrevistador deve apresentar o problema central em forma de questões. O uso de um pequeno questionário junto com a entrevista possibilita ao pesquisador coletar dados menos relevantes (como dados demográficos) antes da entrevista, deixando o tempo dessa para questões mais essenciais (WITZEL, 1985 *apud* FLICK, 2004, p. 100-101). Contudo, Flick (2004, p. 102) sugere

utilizar o questionário após a entrevista para que a sua estrutura não se imponha sobre o diálogo principal.

As anotações após a entrevista devem incluir as impressões do entrevistador a respeito da comunicação, do entrevistado enquanto pessoa, dele mesmo e de seu comportamento, das influências externas, da sala de entrevistas, entre outros. As informações do contexto podem ser úteis para a interpretação e comparação das entrevistas (FLICK, 2004, p. 102).

Selltiz *et al* (1974, p. 295-296) abordam a entrevista assistemática ou parcialmente assistemática, a qual permite revelar tanto os aspectos afetivos e carregados de valor do respondente, como o significado pessoal de suas atitudes. Atinge-se o objetivo deste tipo de entrevista quando as respostas são espontâneas, muito específicas e concretas, reveladoras do eu e pessoais. No entanto, um aspecto negativo de entrevistas desse tipo é a liberdade do entrevistador, que pode resultar em falta de compatibilidade de uma entrevista com a outra. Entre as entrevistas menos sistemáticas está a entrevista focalizada, na qual o pesquisador tem um conjunto de tópicos a serem abordados, mas a maneira de propô-los é decisão sua. Essa lista de tópicos é originada do problema de pesquisa, análise da situação, experiência e teorias. Há liberdade para o entrevistador abordar questões que não foram previstas.

O roteiro de entrevista exige que algumas informações sejam obtidas dos respondentes, mas dá ao entrevistador flexibilidade quanto à forma do questionamento (GOODE; HATT, 1972, p. 239). Numa entrevista, o entrevistador e o entrevistado estão presentes, permitindo que o primeiro analise a pessoa e a situação total. Há maior flexibilidade para a obtenção de informações, pois há possibilidade de repetir ou refazer uma pergunta para que a questão seja compreendida corretamente ou esclarecer a resposta (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 271-272). A adequação feita pelo entrevistador possibilita melhor compreensão do entrevistado e, possivelmente, respostas mais apropriadas às questões (GOODE; HATT, 1972, p. 239).

Por outro lado, a flexibilidade exige do entrevistador um alto nível de competência. Ele deve estar bem treinado para obter as informações corretamente durante a interação social. Nesse momento, o entrevistador busca compreender o entrevistado, inclusive em relação aos indícios que não são conscientemente reconhecidos. Já o entrevistado julga o entrevistador pelas suas características e tenta reconhecer as reais razões para os questionamentos (GOODE; HATT, 1972, p. 240-243).

As entrevistas são adequadas a quase todos os segmentos da população, pois não exigem habilidade para escrever dos respondentes. Tem como vantagem o fato das pessoas apenas terem que falar, já que muitas só estão dispostas a cooperar quando não precisam escrever. Além disso, a entrevista cria uma atmosfera que permite às pessoas expressarem sentimentos ou descreverem comportamentos frequentemente desaprovados (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 270-273).

3.2.1 Críticas do uso do método de estudo de caso

A falta de rigor da pesquisa de estudo de caso é um dos fatores que levam muitos pesquisadores a desprezarem essa técnica. Textos que tratam de outras estratégias provavelmente indicam maior rigor do que os que tratam de estudo de caso. O método do estudo de caso pode ser confundido com o ensino do estudo de caso. Esse pode ter sua essência alterada a fim de demonstrar uma questão de forma mais efetiva. Já a pesquisa de estudo de caso deve ter todas as evidências expostas de forma justa (YIN, 2005, p. 29).

Outra preocupação quanto ao estudo de caso é que eles dão pouca base para uma generalização científica. No entanto, seu objetivo não é enumerar frequências, fazendo uma generalização estatística, mas expandir e generalizar teorias, incorrendo na generalização analítica (YIN, 2005, p. 29-30).

Mais uma reclamação sobre os estudos de caso é que eles demoram muito e resultam em muitos documentos ilegíveis. No entanto, os estudos de caso não precisam ser longos e há alternativas para evitar narrações maçantes. Embora haja solução para os preconceitos tradicionais sobre o estudo de caso, a realização de uma boa pesquisa utilizando esse método ainda é difícil (YIN, 2005, p. 30).

3.3 Projeto do estudo de caso

O projeto de pesquisa visa proporcionar a solução da questão inicial do estudo (YIN, 2005, p. 41). Há quatro tipos básicos de projeto de estudo de caso, baseados em duas variáveis. A

primeira variável é o número de casos, que resulta em estudo de caso único ou de casos múltiplos. A segunda variável diz respeito à unidade de análise, que pode ser única, gerando um projeto holístico, ou múltipla, que representa um projeto incorporado (YIN, 2005, p. 61).

Yin (2005, p. 77) considera estudos de caso único e de casos múltiplos como variantes da mesma estrutura metodológica. Quando há um caso raro, normalmente, é realizado um estudo de caso único, pois, em muitas situações, existe apenas um caso sobre o assunto pesquisado. 68). Quando se estuda mais de um caso único, utiliza-se um projeto de casos múltiplos.

Para realizar o estudo de caso é fundamental definir a unidade de análise, que é o próprio caso. Se o estudo de caso analisa, apenas, a natureza global de uma organização é um projeto holístico. Esse tipo é vantajoso quando não são identificadas subunidades de análise e em caso de a teoria relacionada ao estudo de caso ser, sobretudo, holística. Um problema do estudo holístico é quando o pesquisador deixa de analisar um fenômeno em detalhes operacionais. De forma a desenvolver um projeto mais complexo ou incorporado, podem ser acrescentadas subunidades de análise no estudo de caso. Um projeto de estudo de caso incorporado possui subunidades de análise dentro do caso. Entretanto, ao utilizar a pesquisa incorporada, deve-se cuidar para não dar atenção acentuada às subunidades, pois o retorno a uma unidade maior de análise deve ser possível (YIN, 2005, p. 65,67).

Para o desenvolvimento do projeto é necessária a escolha do setor em que será realizada a pesquisa de campo. Neste caso específico, foi escolhido o setor de cursos de idiomas.

3.3.1 Setor de cursos de idiomas

De acordo com Lovelock (1983), a educação é um serviço de natureza intangível em que os beneficiários diretos são as pessoas. O processo de entrega de serviço educacional pode implicar ações tangíveis como estar presente no local da sala de aula. Com isso, a satisfação do consumidor é influenciada pelas interações com o pessoal do serviço, as instalações e possivelmente com as características de outros consumidores que estejam usando o mesmo serviço. As escolas têm que lidar com diversos públicos e criar altos níveis de satisfação para obterem sucesso (KOTLER; FOX, 1985, p. 18).

A escola é um local em que o impacto da relação entre os consumidores pode ser visto em diversas situações (MARTIN; PRANTER, 1989, p. 6). O foco desta pesquisa são as escolas, em que, em geral, há turmas com poucas pessoas e o contato entre o aluno e o professor, bem como o envolvimento dos alunos nas aulas é facilitado. O alto contato com os alunos possibilita a customização, a qual é feita pelo professor por meio da adequação do conteúdo das aulas, atendendo às expectativas e necessidades especiais dos alunos (TINOCO, 2006, p. 67).

No contexto brasileiro, os serviços de Educação Básica e Superior são regulamentados pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Além disso, ligadas ao MEC há Secretarias para regulamentar a educação profissional e tecnológica, educação à distância, educação especial, educação continuada, alfabetização e diversidade (MEC, 2010). No entanto, cursos de idiomas não possuem regulamentação específica e não são fiscalizados por Secretarias de Educação nem pelo MEC, pois fazem parte de uma categoria de ensino denominada como cursos livres. Os cursos livres são prestados por meio de contrato, no qual devem constar informações sobre o conteúdo programático, quantidade de módulos, número de aulas, dias da semana, duração da aula e do curso, local, datas de início e término, valor, forma de pagamento, material utilizado, certificado de conclusão e quaisquer informações ofertadas verbalmente pelo vendedor (PROCON-SP, 2005; 2010).

Note-se que sobre o mercado de escola de idiomas não há muitos dados divulgados. No entanto, é possível relatar que há redes de escolas de idiomas entre as maiores franquias do Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (2010), entre as vinte e cinco primeiras empresas do *ranking* das franquias, cinco são escolas de idiomas. Isso demonstra que a participação das escolas de idiomas é visível na economia brasileira.

Vale ressaltar que a escolha do setor de educação ocorreu, pois, conforme o referencial teórico, o serviço de ensino é predominantemente intangível (SHOSTACK, 1977, p. 77). Em casos de serviços puros, há alto grau de interação entre pessoas e a satisfação do consumidor pode ocorrer somente pela qualidade do encontro pessoal (SOLOMON *et al*, 1985, p. 100). Além disso, as opiniões quanto ao comportamento de outros consumidores no ambiente de serviço diferenciam-se, principalmente, pela idade e gênero dos participantes (MARTIN, 1996, p. 159). Sendo assim, dentro do setor de educação, foram selecionados os cursos de

idiomas para esta pesquisa, pois eles possuem ambientes de prestação de serviço em que há consumidores de diferentes idades interagindo.

Em entrevista realizada com a professora Anne Marie Moor (2010), mestre em Linguística e Letras, observou-se que não é impossível ter em uma mesma sala de aula tanto alunos de 12 anos como aqueles com mais de 50 anos. Em entrevista, Marina Neder Monteiro (2010), professora de cursos de idiomas, relatou que alunos de diferentes idades têm interesses e comportamentos distintos, dificultando o serviço prestado na sala de aula.

Segundo Anne Moor (2010), uma faixa etária de 15 a 20 anos tem interesses completamente diferentes das pessoas de mais de 50 anos. Uma criança de 12 anos pode ter uma capacidade de reação muito mais rápida, mas aquele de mais de 50 anos tem uma caminhada de vida, conhecimento, experiência e capacidade de leitura que o outro não tem. De acordo com Anne Moor (2010), é muito difícil gerar interação entre grupos tão distintos. Certamente, é mais fácil gerar interação numa turma relativamente homogênea, seja em idade ou em interesse.

No entanto, Anne Moor (2010) relata que, num curso de línguas, nem sempre é possível organizar turmas de acordo com a faixa etária e os interesses dos alunos. Para que uma turma seja financeiramente viável, é necessário ter um determinado número de alunos. Com isso, uma pessoa que precisa participar de aulas em um horário específico pode ser encaminhada a participar de uma turma que não é para a sua faixa etária.

A professora expõe que, quando há valor comum, como um assunto de interesse compartilhado, as diferenças em idades podem ser irrelevantes para a interação. O mais jovem e menos experiente pode aprender com o mais velho. No entanto, é preciso verificar se ele está disposto a interagir com o jovem. Ao planejar as atividades, o professor deve avaliar a heterogeneidade do grupo, considerando o tipo de texto a ser lido e como a discussão em sala de aula será guiada.

3.3.2 Unidades de análises

A unidade de análise é o caso a ser estudado. A determinação da unidade de análise está ligada às questões iniciais de pesquisa (YIN, 2005, p. 44). O objetivo do presente estudo é

identificar e analisar as atividades de marketing referentes ao encontro de serviços quando tratam de consumidores de diferentes idades com verificação de campo em cursos de idiomas. Ante esse objetivo, a unidade de análise é “o resultado das atividades de marketing”.

Para a aplicação da pesquisa foram selecionadas três escolas de idiomas, resultando em um estudo de casos múltiplos. As empresas analisadas: Instituto Cervantes de São Paulo, Associação Alumni e CNA Pinheiros. O Instituto Cervantes de São Paulo é unidade do Instituto Cervantes, o qual tem atuação multinacional no ensino da língua espanhola. A Associação Alumni é uma empresa ligada ao ensino da língua inglesa com atuação na cidade de São Paulo. O CNA Pinheiros é uma franquia da rede CNA, a qual presta serviços de ensino de língua inglesa e espanhola e tem atuação nacional.

A escolha das empresas ocorreu devido ao fato de elas terem participação significativa no setor de ensino de línguas estrangeiras na cidade de São Paulo. O Instituto Cervantes é referência no ensino de língua espanhola, assim como a Associação Alumni é para a língua inglesa. O CNA está em 14º no *ranking* das maiores franquias do Brasil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2010). Para a escolha das escolas, também, foi determinante o fato de elas terem consumidores de diferentes faixas etárias. Além disso, a receptividade da pesquisadora nas três escolas foi importante para a realização do estudo.

Vale ressaltar que a pesquisadora esteve em contato com outras escolas, realizando entrevistas e coletando dados de fontes diversas. Todavia, quer pela impossibilidade de contato com profissionais essenciais para a pesquisa no período de coleta de dados, quer por acesso restrito a informações, as seguintes escolas não foram consideradas: Cellep, Cultura Inglesa, Fisk e Goethe-Institut São Paulo. Foram, portanto, selecionadas as três escolas em que foram obtidas informações relevantes para o estudo. Entretanto, o contato com as escolas eliminadas possibilitou maior conhecimento da área pesquisada, enriquecendo o estudo das unidades de análise selecionadas.

De forma a dar maior sustentação ao projeto de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso incorporado. Com isso, relacionado à unidade de análise há subunidades, as quais são: sistema de informação de marketing, segmentação, posicionamento e composto de marketing.

3.3.3 A preparação para a coleta de dados no estudo de caso

Yin (2005, p. 82) aponta alguns aspectos a serem considerados na preparação da coleta de dados no estudo de caso: habilidades desejadas por parte do pesquisador; treinamento para um estudo de caso específico; desenvolvimento de um protocolo para a investigação; triagem das indicações para estudo de caso e condução de um estudo de caso piloto.

Tendo em vista que os dados foram coletados pela pesquisadora, pressupõe-se que ela já possuía as habilidades e treinamento necessários para desenvolver o estudo. No primeiro contato com a empresa, a pesquisadora fez a apresentação de uma carta convite de pesquisa de campo. O Apêndice 1 apresenta essa carta.

3.3.4 Protocolo para o estudo de caso

O protocolo de estudo de caso contém o instrumento de pesquisa, os procedimentos e as regras para usar o instrumento. O protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa, pois orienta o pesquisador na coleta de dados (YIN, 2005, p. 92). De acordo com Yin (2005, p. 94), o protocolo de um estudo de caso possui quatro seções: visão geral do projeto; procedimentos de campo; questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso. A seguir, é apresentado o protocolo para o estudo de caso.

A visão geral do projeto possui título e objetivo do estudo. Os procedimentos de campo incluem aspectos metodológicos, unidades de análise, fontes de evidência, principais instrumentos de coleta de dados e executores da pesquisa. As questões de estudo de caso abordam dados da organização, dados dos entrevistados e os itens de investigação organizados por subunidades de análises. Por fim, há uma descrição sobre a elaboração dos relatórios dos casos. O protocolo adotado para esta pesquisa está no Apêndice 2.

4 ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO

4.1 Apresentação das análises dos casos estudados

As informações disponíveis sobre os casos são provenientes das fontes de informações consultadas. Essas informações foram cruzadas com o referencial teórico elaborado para esta pesquisa. Com isso, obtiveram-se as análises de cada um dos três casos apresentadas nessa parte.

4.2 Análise do caso no Instituto Cervantes de São Paulo

O primeiro caso analisado é o do Instituto Cervantes de São Paulo. Em 1991, o Instituto Cervantes foi criado pela Espanha, como uma instituição sem fins lucrativos, a fim de ensinar espanhol e as línguas cooficiais espanholas, bem como divulgar a cultura da Espanha e de outros países de língua espanhola. O Instituto Cervantes é a maior organização internacional de ensino de espanhol como língua estrangeira. Atualmente, o Instituto Cervantes possui mais de quarenta centros nos cinco continentes. O país com o maior número de Institutos é o Brasil, onde há nove. Neste país, os Centros do Instituto Cervantes somavam, em 2009, mais de 9.000 matrículas de espanhol, 3.370 professores nos cursos de formação, 5.500 matriculados no DELE (Diploma de Espanhol como Língua Estrangeira) e 3.800 matriculados na aula virtual.

O primeiro Instituto Cervantes, no Brasil, iniciou suas atividades em São Paulo, em 1998. Em seu princípio, proporcionava somente cursos de didática e metodologia para professores de espanhol. Em 2002, passou a oferecer cursos de língua, desenvolver uma programação cultural e a reorganizar sua biblioteca. O Instituto Cervantes de São Paulo colabora com instituições culturais, organiza simpósios sobre didática e metodologia de espanhol e coordena o Exame DELE.

O Instituto Cervantes de São Paulo possui 35 professores de diversas nacionalidades e mais de 5.000 matrículas por ano. No entanto, o número de alunos é menor, pois cada um pode realizar mais de uma matrícula no mesmo ano. Devido ao fato de ser registrado o número de

matrículas e não o de alunos, não foi possível se obter a quantidade deles. Todavia, o chefe de estudos (2010) relatou que durante um semestre de curso apenas no período noturno, de segunda a quinta-feira, circulam, semanalmente, em torno de 1.000 alunos. Há, ainda, alunos que fazem o curso diurno e em outros dias, como sexta-feira e, principalmente, sábado, quando a escola fica lotada.

4.2.1 Fontes de informações consultadas

As fontes de informações consultadas para o caso do Instituto Cervantes de São Paulo são: entrevistas, observações, documentos e páginas na Internet.

4.2.1.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com o chefe de estudos, cujo cargo corresponde a coordenador pedagógico em outras instituições, e com professores. O Quadro 8 aponta os profissionais entrevistados e a data em que a entrevista ocorreu. Ao todo foi 1 hora e 25 minutos de entrevista com os profissionais do Instituto Cervantes de São Paulo. Percebe-se que as entrevistas com os professores foram diretas sobre o problema da interação entre os consumidores de diferentes idades. A entrevista com maior consistência sobre as atividades de marketing ocorreu com o chefe de estudos.

Quadro 8 - Informações sobre as entrevistas no Instituto Cervantes de São Paulo

Profissional	Características	Data da entrevista
Chefe de estudos	Já trabalhou como professor na escola.	23 de novembro de 2010
Professora A	É professora há 12 anos.	23 de novembro de 2010
Professora B	Trabalha na escola há 2 anos.	25 de novembro de 2010
Professor C	Trabalha na escola há 4 anos.	25 de novembro de 2010
Professora D	Trabalha na escola há 5 anos.	25 de novembro de 2010

4.2.1.2 Observações

As observações presenciais foram realizadas no Instituto Cervantes de São Paulo nos dias 23 e 25 de novembro de 2010. A pesquisadora teve a possibilidade de conhecer toda a estrutura

da escola, incluindo salas de aula, auditório, biblioteca, espaço cultural, área de convivência e área administrativa.

4.2.1.3 Documentos

INSTITUTO CERVANTES. ***Anuario del* Instituto Cervantes 2009**: resumen. Documento não publicado. Madri, 2010a.

INSTITUTO CERVANTES. **Coletânea de materiais promocionais**. Madri, 2010b.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. ***Análisis del Entorno***. Documento não publicado. São Paulo, 2010a.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2010b.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2011.

4.2.1.4 Páginas na Internet

FACEBOOK. **Página Instituto Cervantes de São Paulo**. Disponível em: <http://www.facebook.com/institutocervantes.sp?v=app_2344061033#!/institutocervantes.sp> . Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

INSTITUTO CERVANTES. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.cervantes.es/default.htm>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://saopaulo.cervantes.es/es/default.shtm>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

TWITTER. **Página Instituto Cervantes de São Paulo**. Disponível em: <http://twitter.com/CervantesSP>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

4.2.2 Atividades de marketing de serviços

4.2.2.1 Sistema de informação de marketing

O Instituto Cervantes de São Paulo coleta informações do ambiente interno e externo a empresa, o que aprovam Kotler e Keller (2006). Conforme Campomar e Ikeda (2006), no ambiente interno são analisados os relatórios da própria organização. As informações internas do Instituto Cervantes incluem relatórios sobre as atividades de cada curso, número de matrículas e perfil dos professores. Há um banco de dados com informações dos clientes, apontando seus perfis, conforme Kotler e Keller (2006), possibilitando a análise dos consumidores por faixa etária. Além disso, há informações provenientes dos próprios professores sobre o desempenho das atividades em sala de aula, inclusive sobre como o trabalho é desenvolvido para as diferentes faixas etárias.

O Instituto Cervantes de São Paulo elabora, anualmente, um documento denominado *Análisis Del Entorno*, que tem por objetivo conhecer a região de atuação da empresa, o que está de acordo com Campomar e Ikeda (2006). Para a formação do documento são realizadas pesquisas com a participação de alunos e analisados dados governamentais. Essas fontes de pesquisa fazem parte da inteligência de marketing, conforme proposto por Kotler e Keller (2006). Além disso, são feitas pesquisas com profissionais da área acadêmica dos ensinos público e privado e empresários da região, o que corresponde à pesquisa de marketing, conforme abordado por Perreault e McCarthy (2002).

Entre os temas pesquisados e apresentados em *Análisis Del Entorno* de 2010 estão fatores sociais e educativos, os quais incluem itens como: a presença, o papel e a importância do espanhol na região; a imagem e o papel do espanhol; metas e política linguística da sociedade que recebe o currículo. Trata-se, também, do assunto tradição educativa, abordando cultura da sala de aula, tendências e preferências de aprendizagem e fontes de conflitos. São mencionados o perfil do aluno do Instituto, incluindo dados demográficos, crenças, atitudes e expectativas a respeito do ensino e aprendizagem de línguas, bem como competências gerais e comunicativas. Por fim, está o perfil do quadro dos professores do Instituto, indicando seus membros e suas crenças.

Análisis Del Entorno é um documento interno organizado pelo chefe de estudos e professores da escola. Dessa forma, de acordo com Kotler e Keller (2006), as pesquisas de marketing realizadas para a confecção do documento são feitas pelos próprios funcionários da empresa, não sendo utilizados institutos de pesquisa.

O documento *Análisis Del Entorno* contém informações originadas de registros internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing. Com a inteligência de marketing são monitorados os ambientes que circundam o Instituto. No entanto, não foram verificadas a clara exposição de informações sobre os concorrentes, conforme proposto por Kotler e Keller (2006) e Campomar e Ikeda (2006), embora elas sejam de conhecimento dos dirigentes do Instituto.

Entre as pesquisas realizadas com os alunos está a de satisfação sobre a prestação de serviços do Instituto Cervantes de São Paulo. O chefe de estudos (2010) expõe essa ação em sua entrevista: "Terminando cada módulo, o aluno recebe um questionário com toda uma série de perguntas não só a respeito dos professores, da área acadêmica, senão também do funcionamento interno do Instituto, da escola em geral." Como resultado da pesquisa, muitas vezes, são recebidas reclamações que não estão ligadas diretamente aos serviços prestados. Uma das queixas é a falta de uma cafeteria, o que não é permitido no prédio.

Para obter as informações necessárias, percebe-se que o Instituto Cervantes utiliza como fonte os registros internos e as informações externas, o que afirma McDonald (2008). Além disso, há troca de informações entre as unidades do Instituto Cervantes sobre o resultado da aplicação de materiais. Há, igualmente, reuniões periódicas na sede em Madri, onde se encontram representantes do Instituto de diversos países. Além disso, pela atuação internacional do Instituto Cervantes há um anuário com informações globais sobre o ensino de espanhol. Percebe-se, assim, que há intensa análise do ambiente que circunda as ações do Instituto Cervantes.

Note-se que as informações obtidas pelo sistema de informação de marketing resultam em ações. A criação de cursos especiais para crianças e idosos é uma resposta à identificação de necessidades distintas das do público adulto.

4.2.2.2 Segmentação e Posicionamento

Para a identificação dos segmentos do Instituto Cervantes de São Paulo, é usada a base demográfica pela variável idade, conforme contempladas por Kotler e Keller (2006), Frank, Massy e Wind (1972), Pennington-Gray, Fridegen, Stynes (2003) e Weinstein (1995). Há identificação dos segmentos pela idade, diferenciando crianças, adultos e terceira idade, que inclui alunos a partir de 65 anos.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Cervantes de São Paulo, no período de agosto a dezembro de 2009, 30% dos alunos eram do sexo masculino e 70% do feminino. Não havia alunos menores de 16 anos: 42% estavam entre 17 e 25 anos; 42% entre 26 e 45; 15% entre 46 e 65 e 1% acima de 66 anos. Quanto ao nível de estudo acadêmico dos alunos, 7% concluíram o Ensino Médio, 87% são graduados e 6% são doutores. Apesar de a pesquisa ter sido realizada em 2009, as proporções mantêm-se semelhantes atualmente.

O curso para crianças do Instituto Cervantes de São Paulo começa a ser projetado inicialmente em módulos especiais. Para o primeiro semestre de 2011, há a proposta de dois cursos especiais para crianças. Há turmas para a faixa etária de 6 a 8 anos e para a de 9 a 12 anos. Apesar de ainda não ter sido concluído um curso infantil, o chefe de estudos (2010) afirma que esse público deve ter um tratamento diferenciado do atualmente atendido. Já o segmento de crianças muito pequenas, como as de 4 anos, não tem sido alvo do Instituto, pois elas demandariam uma estrutura física e de pessoal que a escola não possui atualmente.

> Até a sala de aula, depende da faixa etária. Se a gente começasse a trabalhar com crianças a gente teria que dividir porque o pré-adolescente não tem muito a ver com o adolescente. Daí em termos de criança a gente iria, por exemplo, de 6 a 9 anos e de 10 a 13 já é diferente. Então, se a gente trabalhasse com criança, os menorzinhos, a gente tem que condicionar uma sala de aula para eles. Primeiro comprar aquele piso emborrachado e criar uma mini biblioteca a altura e jogar brinquedos dentro da sala e outra metodologia completamente diferente, outros materiais, as formas de trabalhar. (CHEFE DE ESTUDOS, 2010).

A divisão por idade para as turmas de espanhol dos cursos regulares não é feita porque há um número mínimo de alunos necessários para formar a turma, o que seria dificultado com esse tipo de segmentação. Ao tratar os adultos como um grupo homogêneo os recursos aplicados são iguais para todos os consumidores atendidos. Para ingressar nos cursos de espanhol o único requisito é ter no mínimo 16 anos.

> As escolas de idiomas não podem segmentar porque senão a gente não forma as turmas. E as nossas turmas têm que ter, para que sejam rentáveis economicamente, pelo menos 4 [alunos]. Com 3 eu não posso abrir uma turma porque senão não dá para pagar o professor. Por isso estão todos juntos. É claro, a gente aqui não tem [alunos muito jovens]. [...] Já tivemos alunos de 12 anos porque os pais traziam porque queriam, mas não é recomendado. A gente pensa muito antes de incorporar esses alunos numa turma. [...] São crianças que tem viajado, que conhecem, que lêem, que têm tido uma boa formação. Neste caso, a gente excepcionalmente, por determinadas necessidades, porque os pais iam viajar e a gente não tinha turma para crianças, permitimos e foi um sucesso total. [...] Mas em geral não acontece. Os nossos jovens são já ou de segundo grau ou universitários. (CHEFE DE ESTUDOS, 2010).

Apesar da aceitação de alunos com menos de 16 anos ser rigorosa, a participação de um aluno de 14 anos já gerou impactos negativos no desempenho do grupo. Isso ocorreu, pois o comportamento do aluno mais jovem era muito distinto dos demais.

> O público mais jovem possui vontade de se relacionar com outras pessoas com idade semelhante. Uma docente relata a solicitação de uma jovem aluna para ter somente colegas jovens: "Já teve uma menina que me disse: ah prof. será que não dá pra colocar só a gente de 16, todo mundo junto?" (PROFESSORA A, 2010).

Por outro lado, houve mostras de que não há reclamação dos alunos de 60 anos ao terem aula com os mais jovens. Além de serem poucos os alunos acima de 60 anos, eles fazem o curso, muitas vezes, em busca de relacionamentos e não apenas por questões acadêmicas. No entanto, a escola propõe um curso especial para alunos a partir de 65 anos, o que demonstra que esses alunos têm necessidades diferentes dos demais adultos, justificando o delineamento de um curso específico. O chefe de estudos (2010) explica:

> Às vezes, uma pessoa tão idosa quer um atendimento que, às vezes, eu penso, não é muitas vezes estritamente acadêmico, é afetivo. Você vem para cá. Eu falo sempre para os professores, uma pessoa de 80 anos, para que está estudando? É para compensar a solidão. Muitas vezes vem aqui para se relacionar com as pessoas.

Além da segmentação por idade proposta nos cursos especiais, há uma natural divisão das faixas etárias devido aos horários das turmas. A ocupação das pessoas interfere nos horários que têm disponíveis para realizar o curso. O professor D (2010) exemplifica:

> Por exemplo, de manhã geralmente você tem executivos que têm mais de 30 anos, 30, 40, 50 e muitos estudantes universitários. Depois à tarde tem um montão de gente, um montão de pessoas mais velhas, realmente. Você encontra gente com até 70 anos. E à noite é mais ou menos o mesmo público da manhã. Só que à noite é mais equilibrada. À noite as pessoas têm entre 30, 40 anos, mais ou menos, é a norma, o geral. [...] O fato de que haja mais gente mais velha à tarde é porque é o horário que eles estão desocupados realmente. Os executivos ou às 7h da manhã ou no final às 6h da tarde. E depois tem o público também das 8h30 que vão até as 10h30 da noite.

Com isso, percebe-se que os alunos que trabalham, geralmente, frequentam as aulas nos primeiros horários da manhã ou à noite. Já os aposentados e os estudantes com horários mais flexíveis atendem às aulas no período da tarde.

Quanto ao desenvolvimento das atividades em salas de aulas com alunos jovens e adultos, há professores que informaram que não há dificuldades. Entretanto, a professora D (2010) ressalta que para distintos ritmos de aprendizagem, diferentes estratégias devem ser adotadas:

> Às vezes, isso depende da concentração humana dentro da sala. Então, se você tem um grupo à tarde que tem três ou quatro pessoas mais velhas e o resto muito jovem, eles aprendem de maneira diferente, então o professor tem que ter uma série de estratégias pra equilibrar. Porque, claro, os ritmos de aprendizagem são diferentes. E os ritmos de aprendizagem são diferentes também quanto à ocupação. É muito diferente um estudante universitário e um executivo. Sempre tem uma desunião nesse sentido, mas que a gente acaba equilibrando na sala de aula.

O Instituto Cervantes de São Paulo adota o marketing de segmento como nível de segmentação de mercado. Para a seleção do mercado-alvo a escola adota a estratégia de especialização seletiva de mercado, oferecendo produtos adequados a cada segmento atendido, conforme Kotler e Keller (2006).

Segundo Kotler e Keller (2006), o posicionamento está ligado a um motivo para o mercado-alvo comprar um produto. O motivo para a compra dos serviços do Instituto Cervantes está vinculado à sua qualidade. De acordo com Ferrel e Hartline (2009), as características diferenciadoras da escola, que são a forte ligação com a Espanha e com a cultura hispânica, também, contribuem para o posicionamento. Além disso, é um diferencial da escola o oferecimento de cursos específicos para a terceira idade. Quanto ao posicionamento, vale ressaltar que não parece haver um processo estruturado, conforme proposto por Anderson e Vincze (2004 *apud* FERREL, HARTLINE, 2010). No entanto, a partir dos compostos de marketing voltados para todos os segmentos atendidos, pode-se concluir o posicionamento.

4.2.2.3 Produto

Conforme Lovelock e Wirtz (2006), o Instituto Cervantes possui um produto principal, que é o curso de idiomas. Há cinco níveis compostos por módulos. No total há quinze módulos, sendo cada um deles com 30 horas de atividades. Os níveis do curso do Instituto Cervantes ajustam-se ao Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas. Esse é um documento elaborado pelo Conselho da Europa com uma base programática aplicada ao ensino e

avaliação de línguas. Foram criados os seguintes níveis de referência para um idioma: A1, A2, B1, B2, C1 e C2. Esses níveis determinam os conhecimentos mínimos que uma pessoa deve ter para se comunicar em uma língua estrangeira.

O Instituto Cervantes de São Paulo possui cursos normais e especiais. Os cursos normais do Instituto Cervantes de São Paulo são traçados para alunos com idade igual ou superior a 16 anos. Dessa forma, os materiais dos cursos são determinados com foco em jovens e adultos. São utilizados materiais que atendam às necessidades de todas as faixas etárias e que sejam compatíveis com os níveis do curso. A professora B (2010) expõe essa ideia em sua entrevista: "[...] nosso material é pensado pra adolescentes como para adultos. É um material pensado para todos. Não tem um público específico quanto à idade."

A fim de manter os cursos atualizados, os materiais são utilizados durante aproximadamente cinco anos e, então, são renovados. O chefe de estudos (2010) ilustra em sua entrevista:

> Agora a gente começará uma nova reflexão sobre os materiais porque têm outros de última geração que são interessantes. [...] A gente analisa muito bem os materiais e não é passar a página do livro, desde a 11 à 12, não, aqui não se trabalha assim. [...] Se o material tem determinados aspectos que não coincidem com nossos objetivos curriculares a gente faz complementações. A gente trabalha também com cinema, música, cultura geral, literatura e faz uma complementação do material em questão.

Note-se que todos os Centros do Instituto Cervantes trabalham com a mesma metodologia determinada na sede, situada em Madri, na Espanha. Todavia, ainda que tenham que seguir a metodologia estipulada, os Centros têm autonomia para a adoção dos materiais didáticos de acordo com as características de cada região. Diante disso, há troca de informações entre os Centros sobre os resultados da aplicação de um novo material, contribuindo para o desempenho da rede como um todo.

O curso de espanhol possui um programa, que é uma forma de padronizar a prestação de serviço, o que, segundo Hoffman *et. al* (2010), contribui para a redução da heterogeneidade. Dos 35 professores do Instituto Cervantes de São Paulo, 26 responderam a uma pesquisa sobre o programa do curso. Dos participantes da pesquisa 73% informaram que adaptam o programa do curso às necessidades e às características de cada grupo e 27% não apresentaram opinião sobre o tema. Quanto à flexibilidade dos programas de estudo, 38% aprovam a participação dos alunos na determinação dos conteúdos e procedimentos de aula, 31% não

estão de acordo e 31% não indicam opinião definida. Isso mostra que, mesmo tendo um plano de curso estabelecido, adaptações podem ser feitas de acordo com os interesses dos alunos que compõem uma turma, tendo em consideração, inclusive, suas faixas etárias. Conforme exposto por Hoffman *et al* (2010), a heterogeneidade inerente à prestação de serviço permite que sejam feitas adaptações de acordo com as necessidades de um grupo. Isso mostra que apesar dos materiais não fazerem distinções entre as faixas etárias dos adultos, o professor tem a possibilidade de conduzir o curso de forma a se adequar a cada grupo.

As turmas dos cursos para adultos possuem de quatro a quinze alunos. Há mais alunos nos horários de maior procura, que é entre 7h e 9h da manhã e, sobretudo, das 6h da tarde às 10h30 da noite. Os níveis mais avançados podem ter turmas com oito ou nove alunos. Aos sábados, também, há grande procura pelos cursos.

As salas de aula têm equipamentos de áudio, computador com acesso à Internet, quadro interativo e todos os materiais audiovisuais necessários para as aulas e avaliações. O ambiente é organizado e agradável, refletindo a qualidade dos serviços prestados pela escola. As evidências físicas servem como embalagem dos serviços prestados, facilitam o fluxo de atividades e indicam o segmento e o posicionamento organizacional, conforme abordado por Bitner (1992). Além disso, o uso de recursos tangíveis contribui para a redução da intangibilidade, o que está de acordo com Hoffman *et al* (2010).

Para complementar o trabalho realizado em aula, os alunos do curso de espanhol têm acesso a atividades pela Internet, porém as atividades complementares disponíveis na Internet são pouco utilizadas pelos alunos dos cursos presenciais. O material mais usado é o disponível em sala de aula, o que inclui o livro didático. A professora B (2010) destaca que, em geral, os alunos têm acesso a Internet, mas pode haver casos em que não tenham. Por isso, são utilizados os materiais planejados para as aulas presenciais.

Entre os serviços oferecidos pelo Instituto Cervantes está a prova classificatória, que consiste numa avaliação, incluindo gramática, redação e prova oral, para o aluno que já tiver conhecimento da língua espanhola e deseja ingressar num nível superior ao A1. Dessa forma, avalia-se o nível de conhecimento da língua espanhola do aluno e direciona-o ao curso mais recomendável para o seu perfil.

Além dos cursos normais, que são oferecidos durante todo o ano, para o primeiro semestre de 2011, o Instituto Cervantes oferece cursos especiais para crianças e adultos a partir de 65 anos. O Instituto Cervantes já havia oferecido cursos específicos para crianças, no entanto, turmas não haviam sido formadas. A escolha da inserção de segmentação por meio dos cursos especiais pode estar sendo utilizada como um teste para conhecer melhor os novos segmentos. De acordo com os resultados dos cursos especiais, eles poderão passar a ser oferecidos regularmente.

O curso de espanhol para criança possui dois segmentos. Há o curso *Jugando en español I* para crianças de 6 a 8 anos e *Jugando en español II* para alunos de 9 a 12 anos. Nesses cursos as crianças aprendem espanhol de forma divertida e entram em contato, também, com a cultura dos países de língua espanhola. São cursos de 20 horas, sendo que o primeiro tem aulas à tarde e o segundo pela manhã. Para as crianças, há um material adequado ao ensino infantil, que é diferente dos adultos.

O curso para alunos a partir de 65 anos denomina-se *Español para La tercera edad*. O curso é destinado a pessoas que desejam aprender espanhol para viajar, para conhecer mais sobre o mundo hispânico, para ter um desafio e se divertir. O curso é composto por 30 horas de aula, as quais correspondem ao necessário para alcançar o nível A1. Note-se que a carga horária é a mesma oferecida nos cursos regulares de espanhol.

Além da participação nos cursos, estão disponíveis aos alunos e interessados diversas atividades culturais. No mesmo prédio do Instituto Cervantes de São Paulo está o Centro Cultural. Esse espaço abriga exposições e atividades diversas que, geralmente, possuem ingresso gratuito. Há, igualmente, um auditório onde são realizados simpósios anuais de ensino de espanhol e outras atividades. Além disso, há a Biblioteca Francisco Umbral, a qual está aberta aos alunos e à comunidade em geral. Note-se que a maior parte das atividades são destinadas ao público adulto, o qual é predominante na escola.

De acordo com o chefe de estudos (2010), os professores do Instituto Cervantes de São Paulo são muito capacitados. Muitos deles possuem a língua espanhola como língua materna. Há professores capacitados para trabalhar com crianças, adultos e idosos. Mesmo nos cursos comuns em que há maior mistura de idade, há casos que requerem um atendimento especial.

A professora A (2010) relata um caso em que ela teve que fazer uma adaptação em seus procedimentos a fim de atender uma senhora idosa.

> Uma vez eu tive uma senhora de 65 e ela era muito lenta. Daí todo mundo terminou a prova e ela já me olhou assim com aquela cara como quem disse que não ia conseguir, eu tive autonomia dentro da aula para falar pra ela: "olha, depois da prova a gente se encontra na biblioteca e eu vou dar para você o seu tempo, só para fazer esta parte." E ela fez porque na parte escrita ela era muito boa. A gente faz assim.

Informações sobre as atividades do Instituto Cervantes podem ser obtidas com o pessoal da secretaria, onde também são realizadas as matrículas. Em relação ao atendimento, não há recursos diferenciados quanto às diferentes idades dos alunos. Isso pode ocorrer, pois é recente a inserção de alunos infantis, bem como do pessoal da terceira idade, os quais representavam apenas 1% dos alunos dos cursos regulares em 2009.

Para a entrega do produto principal, o qual é segmentado pela idade do consumidor, o Instituto Cervantes oferece serviços suplementares facilitadores, os quais incluem as informações prestadas, a realização da matrícula, o anúncio de alterações nos cursos e atividades relacionadas ao pagamento, os quais são, normalmente, voltados para os adultos. Além disso, conforme Lovelock e Wirtz (2006), há serviços suplementares realçadores do tipo: consulta, que ocorre com a negociação do programa do curso entre alunos e professores; hospitalidade, a qual é visível ao ingressar na escola e exceções, em caso de aceitação de alunos menores de 16 anos nos cursos regulares para adultos. Note-se que não é percebida a salvaguarda devido às características dos serviços prestados.

Em relação ao *blueprint* de serviço abordado por Shostack (1984), Bitner, Ostrom e Morgan (2008) e Zeithaml, Biter e Gremler (2006, *apud* BITNER, OSTROM, MORGAN, 2008), não foi encontrado um desenho completo do processo de prestação de serviço, indicando os pontos críticos de contato para o atendimento a nenhum segmento.

Kotler e Keller (2006) propõem uma hierarquia de valor para o cliente com cinco níveis, os quais são verificados no Instituto Cervantes de São Paulo. Os níveis são: benefício central, que é a educação; produto básico, que é o curso de espanhol; produto esperado, o qual inclui toda a estrutura, habitualmente, esperada pelo o cliente para a prestação de serviços educacionais; produto ampliado, em que está a diferenciação da marca, incluindo atividades extras oferecidas e produto potencial, o qual é verificado pela constante busca da escola por

novas maneiras de satisfazer os clientes. Verifica-se que o fato de segmentar o curso de espanhol de acordo com as idades dos alunos mostra que a escola está preocupada em atender melhor as diferentes necessidades.

4.2.2.4 Preço

Para a determinação do preço, o Instituto Cervantes segue o proposto por Stanton (1980). O preço é estipulado de forma a cobrir a mão de obra direta empregada, as despesas e um retorno financeiro para a empresa.

Conforme apontado por Lovelock e Wirtz (2006), ter conhecimento dos custos é relevante para a precificação dos serviços. Os preços dos cursos são determinados de acordo com uma hora base. Além disso, para as turmas serem formadas, é preciso ter um número mínimo de alunos, possibilitando que os custos sejam recuperados e que um retorno seja obtido.

Em relação ao preço da concorrência, não houve relatos de que sejam decisivos para os preços do Instituto Cervantes, o que está condizente com Lovelock e Wirtz (2006), os quais relatam que preços dos concorrentes não podem ser comparados porque há variação de acordo com localização e tempo, porém percebe-se que há conhecimento dos preços praticados na região de atuação da escola, o que é próximo de uma análise dos concorrentes. Um item que foi constato como relevante para o preço estipulado é a região da cidade onde a escola está localizada. Conforme visto, para alcançar o objetivo do retorno esperado, o Instituto Cervantes tem conhecimento dos custos de cada curso, dos preços da concorrência e certa ideia sobre o valor criado para o cliente por meio das pesquisas realizadas.

Verifica-se que os preços dos cursos não são estabelecidos conforme os segmentos atendidos. Os cursos têm um valor para a hora base, o qual varia de acordo com a modalidade – regular, semi-intensivo ou intensivo – e com as horas do programa de curso. Os cursos de espanhol para adultos têm programas com 30, 60 e 90 horas.

A Tabela 1 demonstra os preços dos cursos do Instituto Cervantes para 2011. O curso intensivo de 30 horas para adultos custa R$ 530,00 à vista. O valor do curso no programa de 60 horas é o dobro do de 30 horas, enquanto o de 90 horas é três vezes o valor do de 30 horas. Não há distinção entre valor à vista e parcelado.

O curso semi-intensivo e o regular para adultos no programa de 30 horas são em torno de 26% mais caros que o intensivo e custam R$ 669,75 à vista ou R$ 705,00 em duas vezes. No programa de 60 horas, o curso semi-intensivo e regular custam R$ 1.073,50 à vista e valor total de R$ 1.130,00 para pagamento em quatro parcelas. Já os cursos semi-intensivo e regular para adultos, no programa de 90 horas, custam R$ 1.607,40 à vista e R$ 1.692 para parcelamento em cinco vezes. Note-se que os programas de 60 e 90 horas têm, respectivamente, duas e três vezes a quantidade de carga horária do curso de 30 horas, entretanto, seus valores crescem em proporções menores. Além disso, percebe-se que os valores parcelados são em torno de 5% mais caros do que à vista.

Os cursos especiais para alunos a partir de 65 anos têm o valor do curso regular de 30 horas. Os cursos para crianças são de 20 horas e custam R$ 446,50 à vista e R$ 470,00 em duas vezes. Percebe-se que os dois cursos especiais têm, proporcionalmente, os mesmos valores.

Tabela 1 - Preços dos cursos do Instituto Cervantes

Cursos	Preço à vista (R$)	Preço a prazo (R$)	Carga horária (horas)	Preço à vista por hora (R$/hora)	Preço a prazo por hora (R$/hora)
Intensivo	530,00		30	17,67	
	1.060,00	1.060,00	60	17,67	17,67
	1.590,00	1.590,00	90	17,67	17,67
Semi-intensivo e Regular	669,75	705,00	30	22,33	23,50
	1.073,50	1.130,00	60	17,89	18,83
	1.607,40	1.692,00	90	17,86	18,80
Crianças	446,50	470,00	20	22,33	23,50

FONTE: Elaborado pela autora com base em INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO, 2010b; INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO, 2011.

De acordo com Tabela 1, verifica-se que o preço por hora mantém-se semelhante para todos os cursos, exceto para o semi-intensivo e regular de 30 horas e o desenvolvido para crianças, os quais possuem uma hora base mais elevada. Além disso, é possível relatar que há semelhança entre os preços por hora para pagamento à vista e a prazo.

As provas realizadas para classificar os alunos de acordo com os níveis das turmas são pagas. No entanto, ao realizar a matrícula, esse valor é descontado do preço do curso. Além disso, note-se que há desconto de 10% sobre os preços dos cursos para os alunos antigos do Instituto Cervantes São Paulo.

A partir da hora base, são aplicados descontos em horários promocionais, visando transferir parte da demanda dos horários de maior procura para os de menor, o que está de acordo com Stanton (1980). Os horários promocionais estão disponíveis para os cursos regulares para adultos. Eles têm redução de 20% no valor em relação ao horário não promocional.

4.2.2.5 Praça

O Instituto Cervantes tem distribuição direta para seus consumidores, conforme Stanton (1980). Para todos os segmentos, os cursos são prestados nas instalações da escola. Em São Paulo, o Instituto Cervantes está na Avenida Paulista, 2439, onde ocupa: o térreo, onde há o Centro Cultural e o auditório; o mezanino, onde está a biblioteca e duas salas de aula menores e dois andares que comportam a parte administrativa e dezessete salas de aula. As duas salas menores eram as salas de multimídia, mas tiveram que virar local para as aulas devido à falta de espaço

Os cursos presenciais são prestados na sede do Instituto Cervantes de São Paulo em zona valorizada da cidade de São Paulo. Há planejamento para uma nova unidade do Instituto em região onde há pessoas interessadas nos cursos, o que facilitará o seu acesso. O chefe de estudos (2010) expõe essa ideia:

> Em breve, talvez, a gente possa começar obra onde estava antigamente o Consulado. Na outra ponta da Paulista, onde estava o Consulado da Espanha, é nosso já. Já foi transferido pelo Ministério dos Assuntos Exteriores da Espanha, só que com a crise [financeira] a gente não tem [recursos]. Mas acho que para o curso que vem vai ser muito bom porque vamos estar numa ponta à outra da Paulista. E tem gente que vem daqueles lados de lá, do Paraíso, daquela região, que chegaria mais facilmente lá do que aqui.

O acesso ao edifício é facilitado pela sua proximidade com a estação de metrô Consolação. No entanto, ao mesmo tempo em que é uma zona de fácil acesso, é muito movimentada e congestionada. As instalações comportam as necessidades de consumidores adultos e empregados, o que está de acordo com Bitner (1992). No entanto, o Instituto está buscando atrair consumidores infantis e a localização atual da escola pode não ser a mais adequada a esse público, pois há dificuldade para os pais ou responsáveis conduzirem as crianças até a região. O chefe de estudos (2010) relata:

> A gente pensa que não é que não tenha procura, tem outros Centros e Institutos em Brasília, por exemplo, que sábado enche de crianças. Só que aqui a região da Paulista é muito complicada para os pais chegarem e em qualquer dia da semana deixarem as crianças ou mesmo aguardar aqui. A gente tem pensando em elaborar um tipo de curso que inclua os filhos e os pais. Mas também no horário de maior procura é complicado porque a gente neste momento tem problema de capacidade de espaço. A gente tem 19 salas e estamos, em determinados horários, cheios, às vezes, não podemos admitir [alunos]. Então, esse tipo de curso para crianças se oferece sempre em horários de menor procura.

Os *sites* do Instituto Cervantes de São Paulo e da matriz do Instituto Cervantes são importantes meios de contato com o mercado. Por meio deles, é possível acessar diversas informações sobre os serviços prestados, porém não foram verificados conteúdos distintos de acordo com os segmentos da escola. Há, ainda, possibilidade de os interessados obterem informações por e-mail, por telefone e pessoalmente no Centro de São Paulo.

Para distribuir seus serviços, o Instituto Cervantes possui os três elementos indicados por Lovelock e Wirtz (2006), os quais são: fluxo de informações e promoção, que ocorre pela comunicação e pessoal de linha de frente; fluxo de negociação, que pode ocorrer no momento de matrícula; e, fluxo de produtos, por meio do qual ocorre a entrega. Percebe-se que há promoções e produtos específicos para crianças, mas que há elementos do fluxo de distribuição de serviços, como a estrutura da escola e a maior parte das informações, mais adequados aos adultos. Além disso, não foram verificadas adaptações na estrutura específicas para atender o público idoso nem o infantil, os quais usufruem das condições do público adulto. A escola pode não estar toda adaptada aos segmentos pelo fato de ser recente a inserção de cursos específicos para crianças e terceira idade.

4.2.2.6 Promoção

O plano promocional do Instituto Cervantes mostra os benefícios oferecidos pelos seus serviços e cria uma boa reputação, confirmando a literatura de Stanton (1980). As visitas realizadas ao Instituto Cervantes possibilitaram constatar uma estrutura visualmente bem organizada, limpa e aconchegante. O pessoal que trabalha no local é cordial e adequadamente vestido, transmitindo uma ideia de profissionalismo, diminuindo os problemas causados pela intangibilidade dos serviços, de acordo com Hoffman *et al* (2010). Por meio do atendimento do pessoal da secretaria ao consumidor, ocorre a venda pessoal, conforme Hoffman *et al* (2010), Zeithaml e Bitner (2003) e Lovelock e Wirtz (2006).

Promoções de vendas ocorrem com a distribuição de brindes e redução no valor do curso para quem já estudou na escola, o que está de acordo com Hoffman *et al* (2010), Zeithaml e Bitner (2003) e Lovelock e Wirtz (2006). Pelas informações obtidas, parece não haver ações de marketing direto, conforme proposto por Zeithaml e Bitner (2003).

Em termos de divulgação, há diversos folhetos disponíveis nos corredores do Instituto com os seguintes assuntos: cursos de espanhol com informações gerais sobre a sua qualidade, corpo docente, sala multimídia, biblioteca Francisco Umbral e atividades culturais. São incluídas, também, informações sobre o plano curricular, as provas de classificação, as modalidades de curso, os horários, as cargas horárias, datas de início e fim dos cursos e preços. Note-se que os materiais de comunicação impressos possuem qualidade e são majoritariamente escritos em espanhol. Os folhetos, igualmente, possuem informações sobre mudanças ocorridas na prestação de serviço, afirmando Lovelock e Wirtz (2006).

Os folhetos são elaborados pelo chefe de estudos e pela secretária; a arte deles é desenvolvida por um profissional contratado para tal serviço. Os materiais de divulgação seguem, necessariamente, um padrão de imagem institucional. O respeito às cores e ao formato do logo, bem como a existência do símbolo da embaixada da Espanha e de um endereço de página na Internet são indispensáveis. Os certificados emitidos pelo Instituto seguem um padrão de imagem. Isso demonstra que há um projeto corporativo para criar o que Lovelock e Wirtz (2006) nomeiam de identidade visual.

Nas instalações do Instituto Cervantes de São Paulo, existem muitos folhetos de outras instituições relacionados principalmente à cultura. Há material do Ministério das Relações Exteriores com recomendações para viajantes e informações sobre cursos em países de língua espanhola. Outros folhetos são produzidos pela sede do Instituto Cervantes, divulgando ações realizadas mundialmente. No geral, percebe-se que o Instituto Cervantes busca fornecer informações de diversas atividades que estão relacionadas à língua espanhola e à cultura de países que têm esse idioma como oficial.

Além dos folhetos, o Instituto Cervantes utiliza os meios eletrônicos, os quais segundo Lovelock e Wirtz (2006), também, são materiais de instrução. A divulgação pela Internet é muito utilizada e eficaz. O chefe de estudos (2010) argumenta: “Aqui funciona bem mais neste momento a divulgação eletrônica. [...] Quem pega o folheto aí são os alunos que estão

por aqui. Mas para os alunos que nunca vieram, muitas vezes, funciona muito o boca a boca.” Note-se, assim, que a comunicação gerada fora da organização é uma forma eficaz para atrair novos consumidores, conforme Lovelock e Wirtz (2006) e Abernethy e Butler (1992).

No sítio do Instituto Cervantes de São Paulo, há um espaço para os interessados se cadastrarem a fim de receber *newsletters*, as quais contêm informações de cursos e eventos culturais. As *newsletters* possuem visual semelhante aos folhetos distribuídos pelo Instituto.

O Instituto Cervantes de São Paulo está presente em redes sociais. Em sua página na Internet, há divulgação do Facebook e do Twitter. No Facebook, há informações institucionais sobre o Instituto Cervantes no mundo. Há um espaço destinado a eventos, indicando: Dia do Espanhol, exposições, festivais e palestras com pessoas de países de língua espanhola. Além disso, há fotos sobre exposições realizadas no Centro Cultural. As fotos são o meio usado pelo Instituto para amenizar a intangibilidade dos serviços prestados, conforme indicado por Mittal (1999) e Hoffman *et al* (2010).

O Instituto Cervantes de São Paulo usa o Facebook para a divulgação de diversos boletins informativos, os quais, em muitos casos, têm *links* para conteúdos disponíveis no sítio da sede do Instituto Cervantes. Há divulgação de cursos de espanhol e principalmente dos eventos culturais. No Twitter são postadas informações semelhantes às do Facebook. Há divulgação de cursos e de eventos culturais, bem como do boletim informativo do Instituto Cervantes. Note-se que não há intensa interação da empresa com os consumidores nas redes sociais. Com isso, não há forte marketing viral, conforme Bortoli e Campomar (2009).

De acordo com Hoffman *et al* (2010), Zeithaml e Bitner (2003) e Lovelock e Wirtz (2006), além das propagandas por folhetos e Internet, o Instituto Cervantes faz propaganda no metrô de São Paulo, que é meio de transporte para os consumidores chegarem até a escola. O Instituto Cervantes realiza atividades de publicidade e propaganda por meio da participação em feiras educacionais e eventos culturais, de acordo com Hoffman *et al* (2010), Zeithaml e Bitner (2003) e Lovelock e Wirtz (2006). Essas atividades são realizadas para tornar a marca mais conhecida. O chefe de estudos (2010) explica:

> A gente tem feito várias campanhas no metrô. Também tem dado algum resultado. A gente vai todos os anos no salão do estudante que é uma feira de universidades, de centros educacionais fora

> do Brasil. Porém, a gente vai, é muita gente. A gente dá o brinde do Instituto, a caneta, o lápis, a sacola e isso têm algum impacto também. O Instituto para muitos é desconhecido ainda.

O Instituto Cervantes de São Paulo utiliza diversificadas ferramentas de comunicação, as quais são majoritariamente voltadas para o público adulto. Atualmente, verificou-se o anúncio dos cursos infantis e para a terceira idade em matérias com a mesma aparência do que para os cursos adultos. No entanto, já houve anúncio eletrônico para o curso de espanhol para crianças com detalhes infantis. Uma das razões para a relativa demora no fechamento de turmas infantis pode ser pela escassa divulgação desse serviço.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), as mensagens podem ter origem dentro e fora da organização. As mensagens de dentro da empresa surgem por meio dos canais de produção, que consistem no pessoal de linha de frente e no ponto de serviço. Conforme Bitner (1992), as evidências físicas encontradas no ponto de serviço estão adequadas à qualidade do serviço prestado. Outras formas de mensagens originadas na empresa são as veiculadas pelos canais de marketing. Note-se que a comunicação com origem dentro da escola ainda é pouco segmentada de acordo com as diferentes faixas etárias atendidas.

Já as mensagens de fora da empresa são o boca a boca e os editoriais veiculados pela mídia, conforme Lovelock e Wirtz (2006) e Abernethy e Butler (1992). Note-se que são diversas as mensagens a respeito das atividades culturais do Instituto. Segundo Abernethy e Butler (1992), a promoção de marketing leva o pessoal para a empresa, enquanto o pessoal de contato, a oferta de serviços e o ambiente físico podem construir a satisfação e fazer com que os clientes retornem. As mensagens externas à empresa, assim como as internas, estão fortemente vinculadas aos cursos para adultos.

4.3 Análise do caso na Associação Alumni

A Associação Alumni é o segundo caso apresentado. Esta empresa surgiu em 1961 por pessoas que fizeram faculdade nos Estados Unidos na década de 50. Naquela época, era muito difícil para os brasileiros estudarem no exterior. Ao retornarem para o Brasil, os estudantes formaram uma associação sem fins lucrativos para ajudar as pessoas a ir para os Estados Unidos. Quando o negócio começou a avançar, percebeu-se a necessidade de ter uma fonte de receita. Ao mesmo tempo, identificou-se a inexistência de uma quantidade suficiente de

cursos de inglês para atender à demanda e à qualidade que as pessoas queriam. Tendo em vista a necessidade de uma fonte de receita e a demanda por um conhecimento avançado de inglês, a Alumni começou a oferecer curso de inglês. Naquela época havia foco em cursos de inglês para adultos. Com o desenvolvimento da organização, outros cursos passaram a ser oferecidos, como o de tradução. Desde o começo de suas atividades, a Alumni foi reconhecida como um centro binacional, como uma associação Brasil-EUA. A missão da Alumni, que se mantém desde o seu princípio, é promover a integração entre Brasil e EUA por meio de programas de educação, cultura e de cidadania.

Atualmente, a Alumni promove projetos para a captação de professores da rede pública de ensino, orienta brasileiros interessados em estudar nos Estados Unidos e realiza processos seletivos para jovens receberem bolsas de estudos na nação norte-americana. Há programas culturais abertos ao público e eventos que visam ao aperfeiçoamento de professores de língua inglesa.

Em 2009, as unidades da Alumni registraram um total 7.825 alunos matriculados, sendo 4.411 homens e 3.414 mulheres. Quanto à modalidade da matrícula, obtiveram-se os seguintes números: 3.672 semestral, 2.767 bimestral, 1.066 anual e 320 mensal. Por faixa etária, o número de matrículas é: 315 de 5 a 9 anos; 1.109 de 10 a 13 anos; 1.968 de 14 a 17 anos e 4.433 acima de 18 anos. Em relação aos cursos, em 2009, 1.540 alunos matricularam-se no componente on-line. Para o Alumni *Corporate*, foram contratados 200 cursos. Houve demanda de 75 cursos de português para estrangeiros. No mesmo ano, a Alumni possuía 107 professores, 154 funcionários e cerca de 350 associados. No período de 2010, a Alumni possuía entre 3.500 e 4.000 alunos. A variação ocorre devido ao fato de no começo do mês haver mais pessoas do que no fim.

4.3.1 Fontes de informações consultadas

Para a realização deste estudo, foram utilizadas informações provenientes de entrevistas, observações, documentos e páginas na Internet.

4.3.1.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com a supervisora pedagógica e com o gerente de marketing da Alumni. O Quadro 9 mostra dados sobre as entrevistas. As entrevistas somam 2 horas e 2 minutos de gravação.

Quadro 9 - Informações sobre as entrevistas na Associação Alumni

Profissional	Características	Data da entrevista
Coordenadora pedagógica	Começou trabalhando na escola como professora.	18 de novembro de 2010
Gerente de marketing	Trabalha na empresa há 10 anos.	6 de dezembro de 2010

4.3.1.2 Observações

As observações consistem nas visitas realizadas nos dias: 18 de novembro de 2010 na unidade Jardins e em 6 de dezembro de 2010 na sede da empresa na Chácara Santo Antônio. Nestas ocasiões foram vistoriadas salas de aula, biblioteca, recepção e área administrativa da empresa.

4.3.1.3 Documentos

ALUMNI. **Relatório Anual Alumni 2009**. Documento não publicado. São Paulo, 2010a.

ALUMNI. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2010b.

ALUMNI. **Instrumento de contrato público de prestação de serviços educacionais**: cursos regulares. Documento não publicado. São Paulo, 2011a.

ALUMNI. **Instrumento de contrato público de prestação de serviços educacionais**: tradução e interpretação. Documento não publicado. São Paulo, 2011b.

ALUMNI. **Instrumento de contrato público de prestação de serviços educacionais em instituições de ensino**. Documento não publicado. São Paulo, 2011c.

MARKETING Direto: Setor de ensino fideliza e conquista alunos com marketing direto. São Paulo: ABEMD, n. 70, ano VII, Dezembro 2007.

4.3.1.4 Páginas na Internet

ALUMNI. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.alumni.org.br/>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011d.

FACEBOOK. **Página Alumni**. Disponível em: <http://www.facebook.com/pages/Associacao-Alumni/106625580947?ref=search>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011e.

ORKUT. **Comunidade Alumni**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Community.aspx?cmm=40515458&mt=7>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011f.

TWITTER. **Página Alumni**. Disponível em: <http://twitter.com/alumni_ingles>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011g.

YOUTUBE. ***Best in class* 2008**. Disponível em: <http://www.youtube.com/AssociacaoAlumni#p/u/1/p_bRbgwW6LQ>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011h.

YOUTUBE. ***English for adults* 2010**. Disponível em: <http://www.youtube.com/AssociacaoAlumni>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011i.

YOUTUBE. ***Young learners* 2009**: 1º semestre. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=p7zFKOeACFs&feature=related>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011j.

YOUTUBE. ***Young learners* 2009**: 2º semestre. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=_MMzaz0N6bI>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011k.

4.3.2 Atividades de marketing de serviços

4.3.2.1 Sistema de informação de marketing

Para obter informações do ambiente interno, a Alumni utiliza os relatórios da própria organização, de acordo com o proposto por Campomar e Ikeda (2006). Conforme Kotler e Keller (2006), a Alumni possui um banco de dados com informações de alunos, ex-alunos e pessoas que entraram em contato com a escola, mas não se matricularam. Há um processo para ingresso no curso: o interessado entra em contato, faz o *Placement*, que é o teste para verificar o nível de conhecimento do idioma estudado, realiza a confirmação do nível presencialmente, faz a matrícula e inicia o curso. O banco de dados classifica os interessados no curso de acordo com cada uma dessas etapas. Além disso, por meio do banco de dados, é possível fazer análises de cada segmento atendido pela escola.

McDonald (2008) sugere que, para completar as informações internas, são utilizadas informações externas à empresa, o que é visto na Alumni. A fim de obter informações dos movimentos da concorrência e dos ambientes que interferem em seus negócios, conforme proposto por Campomar e Ikeda (2006), a Alumni usa a inteligência de marketing. Entre diversas informações buscadas no mercado estão: taxa de câmbio, que influencia no acesso das pessoas ao exterior; exames utilizados para aceitação nas universidades norte-americanas; *ranking* das escolas regulares brasileiras e concorrência. Há levantamento de preços de concorrentes, análise de suas atuações na mídia, abertura de novas unidades e demais informações pertinentes. As informações coletadas com a inteligência de marketing estão de acordo com Kotler e Keller (2006).

> Não existe uma periodicidade, mas pelo menos umas duas vezes ao ano a gente faz um comparativo Alumni versos concorrentes: quanto a gente aumentou, quanto eles aumentaram, quanto cresceu, enfim, o desempenho do mercado. É um negócio bem complexo de fazer porque o nosso mercado não tem uma informação muito consolidada e é um mercado muito saturado. (GERENTE DE MARKETING, 2010).

Outra fonte de informação para a Alumni são os consultores de idioma. Esses profissionais influenciam as empresas ao contratarem serviços de educação. Atualmente, as empresas estão subsidiando menos os cursos de formação de pessoal, incluindo os de língua estrangeira. Para controlar seus investimentos, elas contratam o consultor de idiomas, que analisa o nível de conhecimento da língua requerido para cada cargo. Note-se que o interesse no contato com

consultores de idiomas é para o melhor planejamento do curso para adultos. Assim, a empresa investe somente o necessário em seu profissional.

> O objetivo é tornar o investimento que eles têm que fazer mais eficiente possível e garantir que tem investimento até onde aquela pessoa realmente precisa saber inglês. Não é a mesma coisa livre como era antigamente. [...] Esses consultores de idiomas acabam tendo um papel de influenciadores mesmo bem importante na contratação da empresa, da escola, indicação, enfim, o parecer deles é sempre muito ouvido. Por isso, são pessoas com quem a gente procura se relacionar. (GERENTE DE MARKETING, 2010).

Perreault e McCarthy (2002) indicam que, para complementar as informações obtidas pelos registros internos e inteligência de marketing, a empresa pode utilizar as pesquisas de marketing, o que é visto na Alumni. Para essas pesquisas, a Alumni já contratou institutos, porém, geralmente, não há verbas disponíveis. Portanto, uma solução apontada por Kotler e Keller (2006), aplicada pela empresa, é o uso de profissionais da própria escola para coletar informações periodicamente.

Para obter informações sobre o desempenho interno da Alumni é feita uma pesquisa de satisfação pela Internet, que é vinculada à divulgação das notas. Com *login* e senha, os alunos ou os responsáveis das crianças acessam uma área na página da Internet da escola. Antes de visualizar as notas, há um convite para a participação de uma pesquisa sobre o último período de estudos na Alumni. Ao respondê-la, as respostas são armazenadas e o convite para a participação é removido. Caso contrário, o aviso sobre a pesquisa de satisfação fica visível até o começo do próximo período de aula. A pesquisa contempla diversos aspectos da prestação de serviço, que são exemplificados pelo gerente de marketing:

> [Questiona-se] se o curso atingiu as expectativas dele, coisas que envolvem professor, material didático, quer dizer, o serviço que a gente presta, mas também envolve atendimento, por exemplo, central de relacionamento, secretaria, instalações, se as instalações da Alumni estão de acordo com o que ele precisava, se ele sentiu falta de alguma coisa. Então, assim, ela abrange algumas áreas nossa de serviço. Uma das perguntas é quem está respondendo: se é o aluno ou o responsável. Então, a gente faz esse tipo de diferenciação. (GERENTE DE MARKETING, 2010).

A pesquisa de satisfação já foi realizada em sala de aula por meio da entrega de questionários. No entanto, os alunos mais jovens não a respondiam de forma séria, comprometendo os resultados obtidos. Atualmente, a participação na pesquisa não é obrigatória, mas há incentivos para que isso ocorra por meio de sorteios de prêmios entre os participantes.

As pesquisas indicam nível alto de satisfação dos respondentes, normalmente acima de 90%. Há reclamações pontuais sobre atendimento, computador, ar condicionado e, às vezes, de professor. Além das pesquisas, a Alumni possui uma ouvidoria para receber reclamações, visando providenciar as soluções de problemas.

Conforme proposto por Kotler e Keller (2006), a empresa faz o cruzamento das informações obtidas por todas as fontes. As informações obtidas interna e externamente à empresa são base para as ações desenvolvidas. A Alumni já teve um produto redesenhado em função de pesquisas realizadas com profissionais de recursos humanos, com consultorias de idiomas, com alunos, ex-alunos e comparações dos produtos da escola com os da concorrência.

4.3.2.2 Segmentação e Posicionamento

A Alumni usa a idade, que é uma base demográfica, para a identificação dos segmentos atendidos, conforme Kotler e Keller (2006), Frank, Massy e Wind (1972), Pennington-Gray, Fridegen, Stynes (2003) e Weinstein (1995). Há identificação dos segmentos pela idade, diferenciando crianças, adolescentes e adultos.

A escola possui dois segmentos principais para os cursos regulares de inglês: *Young Learners* e *Adults*. Os *Young Learners* correspondem a crianças e adolescentes, enquanto nos *Adults* está o público adulto. O curso para *Young Learners* possui três grupos: *Juniors*, *Pre-Teens* e *Teens*. Nos *Juniors* estão crianças de 5 a 9 anos. O curso *Juniors* é dividido em *Pre-Junior*, o qual tem os níveis PJ1 e PJ2, *Junior*, que tem os níveis J1 e J2, e *New Pre-Teen Intro*, que é o estágio de transição entre *Juniors* e *New Pre-Teens*. A supervisora pedagógica (2010) relata:

> No curso *Juniors* eles estão necessariamente colocados nos diversos níveis de acordo com a idade. Então, eles nunca vão estar com amiguinhos, por exemplo, um de 5 nunca vai estar com um amiguinho de 7 ou 8. Eles vão estar sempre mais ou menos com as crianças da mesma idade e, como eu falei pra você, existe aquela correspondência com a escola. Geralmente, [eles] estão no mesmo nível da escola. Às vezes, existe um descompasse, assim, um está um nível abaixo na escola ou está um nível acima, mas não é uma coisa que interfira.

O curso *New Pre-Teens* ou somente *Pre-Teens* é para os alunos de 10 a 12 anos. O curso *Pre-Teens* é subdividido em três níveis: *Welcome*, *Moving on* e *On the go to Teens*. Os alunos desse segmento, normalmente, começam o curso com a mesma idade. Pode haver, às vezes, diferença de até um ano de idade entre os pré-adolescentes de uma turma, o que não tem grande impacto na questão da maturidade.

O último segmento dos *Young Learners* é o curso *Teens*, que é para alunos de 13 a 17 anos. Esse curso tem quatro etapas: *Basic Teen*, *Upper Teen*, *Pre-Advanced* e *Teen Advanced*. O curso de *Teens* é programado para o aluno terminá-lo no segundo ano do Ensino Médio, antes de entrar na faculdade. No entanto, alguns alunos que começam mais tarde interrompem o curso para estudar para o vestibular e ao retornarem ingressam em turma de adultos.

Os cursos da Alumni são desenhados de forma que segmentos distintos não se misturem. Os *Pre-Teens* não interagem com os *Teens*, pois, esses já têm uma mentalidade um pouco diferente. Portanto, há separação para preservar os *Pre-Teens* e dar condições para que eles aprendam dentro de um ambiente adequado para a sua faixa etária.

> Se chega um aluno aqui com 12 e meio, suponhamos, que nunca tenha visto inglês, então pode até ser que ele não faça ainda os 13 dentro da data limite que nós estipulamos, mas eu não vou colocar este aluno de 12 junto com um de 10 aqui no primeiro nível [...] de *Pre-Teens*. Então, esse vai para um curso *Teens*, mas como um curso de *Teens* começa aos 13, ele também não está fora. Não é um de 12 e meio que está com um de 16. (SUPERVISORA PEDAGÓGICA, 2010).

Atualmente, não há muitos adolescentes que começam a aprender inglês aos 15 anos, pois é uma língua que está inserida na sociedade e faz parte dos currículos escolares. No entanto, pode ocorrer de um aluno dessa idade não ter conhecimento de inglês e entrar em uma turma de nível básico de *Teens*. Nessas ocasiões pode haver maior diferença entre as idades dos alunos.

> [No entanto,] o de 13 se encaixa porque é mais rápido e a maioria está com a idade dele. Aquele que tem os 14 ou 15 de modo geral não se encaixa, mas se adapta por questão da necessidade porque ele já está atrasado em relação aquele grupo. Então, ele sente a necessidade de caminhar e chegar mais e fazer a coisa acontecer. (SUPERVISORA PEDAGÓGICA, 2010).

Na turma de adultos, há maior mistura de alunos com diferentes idades. Quem começa a estudar inglês a partir dos 18 anos já ingressa no curso de adultos. A supervisora pedagógica (2010) destaca:

> Os *Teens* detestam estudar com gente mais velha. De um modo geral, a gente não tem, assim, um menino muito garoto que venha com essa idade, digamos assim, com 18 anos começar um curso. Aí ele começa no curso de adulto que também poderá ter outros de 30, 40, começando. Mas o que acontece? O *Teens*, de um modo geral, também está acostumado com provas, acostumado com estudos, geralmente ele faz sucesso em um curso de adultos. Então, ele não gosta porque o papo não é pra ele. Geralmente, os assuntos são de pessoas mais, sei lá, dos 25 em diante. Mas ele, de um modo geral, se insere no contexto de uma forma mais *light* no momento em que ele geralmente tem as melhores notas, aprende mais rápido, ajuda os colegas [...].

As turmas de adultos têm uma grande variedade de idade, no entanto, a maioria dos alunos está entre os 25 e os 35 anos. Perfis fora dessa faixa etária costumam ser exceção. As pessoas entre os 18 e os 23 anos, normalmente, estão cursando a faculdade e não fazem inglês no mesmo período. Os cursos da Alumni são estruturados para atender dos 5 até os 17 anos. Com isso, o aluno recebe certificado e está preparado para ingressar na universidade. Já o curso para adultos, geralmente, é para quem já está formado e quer dar continuidade aos estudos do idioma

Às vezes, há casos em que, por questões de outras atividades, o adolescente não pode realizar o curso de inglês nos horários disponíveis para *Teens*. Perante situações como essa, é avaliada a possibilidade de o adolescente estudar na turma de adultos. Um aluno com 15 anos e meio ou 16 precisa de autorização para estudar com adultos. Além disso, ele tem que estar consciente que vai estar em uma sala de adultos, em que o método, as propostas e os assuntos são diferentes do curso para *Teens*.

Há alguns anos, as normas para adolescentes entrarem em turmas de adultos eram diferentes. O aluno com 16 anos só podia fazer o curso com adultos nos horários das 7h10min e às 18h30min, não sendo permitido o estudo às 20h10min, horário destinado a alunos com no mínimo 18 anos. No entanto, diante de solicitações dos pais para que os adolescentes tivessem a oportunidade de terminar seus estudos na Alumni, passou-se a aceitar alunos com 16 anos nas turmas de adultos a partir das 18h30min.

O fato de haver adolescentes na turma de adultos não gera muitas complicações. Os cursos são delineados para adultos, portanto, são os alunos mais jovens que têm que se adaptar. O aluno de 18 anos, geralmente, se ajusta e, em muitos casos, obtém um bom desempenho na turma.

A área acadêmica da escola procura manter os segmentos definidos, pois quanto mais uniforme é a turma, melhor é o desenvolvimento do trabalho do professor e maior é o rendimento dos alunos. A supervisora pedagógica (2010) explica em sua entrevista:

> A gente define muito claramente as faixas etárias. Isso faz com que os grupos sejam homogêneos. Geralmente, eles estão mais ou menos nos mesmos níveis ou muito próximos na escola. Eles têm os mesmos interesses. Falam sobre as mesmas coisas. Então isso também cria uma base pra você

> trabalhar, que você sabe que, por exemplo, com *Teens* eu não vou falar quanto eles pagam de aluguel, não é? "Quanto que você paga de luz por mês? Os filhos dão muito trabalho?" Quer dizer, eu não posso usar um livro que tenha esses assuntos, mas eu tenho que usar um livro desses assuntos para adultos porque adultos também não vai falar só sobre esportes radicais ou, sei lá, ou não radicais.

Cada público tem uma característica muito especial. A tendência é de que crianças e adolescentes entrem na escola e façam o curso durante um longo período. É um público mais fiel do que os adultos porque os pais organizam os horários das atividades de seus filhos e tendem a continuar com essa rotina por um longo período. Além disso, crianças e adolescente têm uma voz ativa muito importante no momento de decisão da escola em que irão estudar.

Atualmente, os clientes da Alumni são aproximadamente 60% crianças e adolescentes e 40% adultos. Há uma tendência de as pessoas começarem a estudar inglês enquanto criança e adolescente. O gerente de marketing (2010) expõe sua ideia:

> Na minha opinião, ninguém nunca falou isso formalmente, não existe uma pesquisa, mas a tendência é que cada vez menos pessoas adultas não saibam inglês. Os níveis básicos estão ficando cada vez menos comuns porque todo mundo tem, principalmente na faixa de renda que a Alumni atua. São pessoas que já vem de bons colégios, que já viajaram para o exterior, você tem internet, TV a cabo, DVD, *blu-ray* em inglês. Então, as pessoas cresceram super expostas ao inglês.

A tendência para os adultos é a necessidade de estudar inglês para o aperfeiçoamento da língua, ao invés de ingressar num curso para aprender os conteúdos básicos do idioma. Os adultos cada vez mais buscam estudar inglês para adquirir conhecimentos específicos de uma determinada área. Dessa forma, há a tendência de crescer o público de crianças e adolescentes para os cursos regulares de inglês, bem como aumentar o público adulto para os cursos específicos do idioma.

Em relação ao nível de segmentação de mercado, proposto por Kotler e Keller (2006), percebe-se que a Alumni adota diferentes políticas de acordo com cada produto, o que retrata em marketing de segmento. Após avaliar os segmentos, a escola aplica a estratégia de cobertura total do mercado por meio do marketing diferenciado, o qual, conforme Kotler e Keller (2006), visa desenvolver produtos específicos para cada segmento. Segundo Smith (1956), com o uso da segmentação, a Alumni ajusta de forma mais racional e precisa os esforços de marketing para os requerimentos dos consumidores.

Note-se que o público atendido pela Alumni tende a começar a estudar inglês desde criança. Com isso, o estudo desse idioma quando adulto está mais voltado ao aperfeiçoamento de uma habilidade específica e não ao curso regular de inglês. Portanto, para o público dessa escola não há um segmento específico para consumidores idosos.

A Alumni possui como diferencial o respeito às diferenças de idades entre os segmentos. Com isso, o posicionamento da Alumni é ser a melhor escola de inglês, respeitando as diferenças de idade dos consumidores, o que está de acordo com Kotler e Keller (2006), Ries e Trout (1999), Ferrel e Hartline (2009) e Anderson e Vincze (2004 *apud* FERREL, HARTLINE, 2010). Para isso, há um composto de marketing estruturado para cada segmento, confirmando Toledo e Hemzo (1991). Esse composto é um diferencial da escola, destacando-a das demais, afirmam Hooley, Saunders e Piercy (2005).

4.3.2.3 Produto

A Alumni adota o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas – *Common European Framework* – como referência para a projeção de seus cursos. No certificado de todos os cursos, há a graduação desse padrão no verso. Devido ao fato de a Alumni ser um centro binacional, os certificados, além de indicar o nível do aluno, recebem o selo da Embaixada dos Estados Unidos, o que é uma evidência física que atesta a qualidade e aponta um diferencial da empresa, conforme Bitner (1992).

Conforme Lovelock e Wirtz (2006), o produto principal comercializado pela Alumni é o curso de idiomas. Vale ressaltar que os cursos regulares de inglês representam 90% dos negócios da empresa. Esses cursos têm dois segmentos: *Young Learners*, em que estão os jovens aprendizes, e *Adults*, que é o grupo dos alunos adultos. *Young Learners* é um curso preparado para crianças e adolescentes de forma que o aluno atinja o nível máximo de fluência antes do período de vestibular e de ingresso na faculdade. O ciclo *Young Learners* está dividido em três cursos principais: *Juniors*, *New Pre-Teens* e *Teens*.

O curso *Juniors* é dividido em *Pre-Junior*, *Junior* e *New Pre-Teen Intro*. O curso *Juniors* possui cinco estágios anuais, sendo cada um deles composto por 82 horas e 30 minutos. Há

duas aulas semanais de 1 hora e 15 minutos cada. As aulas são ou nas segundas e quartas-feiras ou nas terças e quintas. A formação de turma ocorre de acordo com a procura.

O *Juniors* tem uma grande variedade de atividades, que incluem culinária, teatro, artes plásticas e jardinagem. A supervisora pedagógica (2010) expõe essa ideia em sua entrevista: "[...] [Os *Juniors*] têm jardinagem, eles cozinham em inglês, pintam, dançam, fazem um monte de coisas em inglês. A partir dos 8 aninhos começam a escrever também, mas é uma coisa mais lúdica, não tem testes. Eles só vão ter testes no último ano." Essas atividades reforçam o conteúdo trabalhado em aula e colocam os alunos em contato com vocabulários específicos. Para cada uma delas, há espaços propriamente adequados para atender o público *Juniors*. Além disso, as salas de aula são estruturadas de forma dinâmica e adequadas às diferentes faixas etárias.

O curso *New Pre-Teens* é subdividido em três níveis: *Welcome*, *Moving on* e *On the go to Teens*. São cursos anuais com carga horária total de 82 horas e 30 minutos. São duas aulas semanais de 1 hora e 15 minutos, que ocorrem nas segundas e quartas-feiras ou nas terças e quintas. Há aulas pela manhã e à tarde.

O curso *New Pre-Teens*, também referenciado como *Pre-Teens*, tem um ritmo diferente do *Juniors*. Há testes há cada duas unidades, totalizando quatro por semestre. No final do curso, há exame escrito e oral. Os *New Pre-Teens* têm aulas com atividades lúdicas, mas com maior consistência no conteúdo do que os *Juniors*. Para a parte lúdica do curso, há preferência por atividades semelhantes a jogos, conhecidas como *game like activities*. São atividades baseadas em jogos, mas em que o professor tem maior controle da turma, que pode ter até doze alunos, visando incentivar mais a aprendizagem do que a competitividade.

O curso de *Teens* é dividido em quatro etapas: *Basic Teen*, *Upper Teen*, *Pre-Advanced* e *Teen Advanced*. As etapas estão estruturadas em duas aulas de 1 hora e 15 minutos por semana. Cada nível tem duração de um semestre com carga horária de 41 horas e 15 minutos. Ao terminar o *Teen Advanced*, o aluno terá fluência e conhecimento suficientes para participar de programas de intercâmbio e de estudos escolares.

O curso *Adults* foi recentemente reestruturado. O planejamento de um novo modelo de curso para o público adulto surgiu do resultado de pesquisas realizadas pela Alumni, aliadas às

condições acadêmicas necessárias para um curso. O gerente de marketing (2010) relata em sua entrevista:

> [...] [O curso para adultos] foi redesenhado muito em função de pesquisas que a gente fez com RHs, com consultorias de idiomas, com alunos, ex-alunos, comparação dos nossos produtos com os de concorrentes do mercado. Então, a gente faz um desenvolvimento de novos cursos com um combinado entre o que as pessoas podem, o que é mercadologicamente aceitável para o nosso cliente, mas tem que ter aquela fundamentação acadêmica, aquela parte pela qual a Alumni é conhecida. A Alumni é muito referência em qualidade.

O novo modelo começou a ser aplicado a partir de fevereiro de 2011. Esse modelo tem ciclos com duração de dois anos. O primeiro ciclo é o *Access* e é introduzido no lugar dos cursos *English Fundamentals* 1 a 4. Os ciclos *Leader* e *Master* substituem os módulos *English Fundamentals* 5 e 6 até o *Advanced*. A introdução do novo modelo de curso para *Adults* ocorreu pelo *Access*. Os demais ciclos serão introduzidos à medida que as turmas dos ciclos iniciais passem para os posteriores.

O ciclo *Access* possui quatro módulos semestrais. O material utilizado visa preparar o aluno para o contexto profissional. São exigidas 12 horas de componente on-line desde o primeiro estágio. Em sala de aula, estão disponíveis recursos multimídia. As aulas ocorrem duas vezes por semana com duração de 1 hora e 20 minutos cada uma.

O modelo antigo tem a seguinte estrutura: *English Fundamentals*, *Intermediate*, *High Intermediate* e *Advanced*. O curso *English Fundamentals* tem dois estágios e corresponde ao nível B1.1 do Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas. Esse curso pode ser realizado de duas formas: bimestral com 6 horas/aula por semana, divididas em duas ou quatro aulas ou semestral com 3 horas semanais realizadas em uma ou duas aulas.

O curso *Intermediate*, que corresponde ao nível B1.2, tem dois estágios e é oferecido em duas modalidades: bimestral e semestral. O curso bimestral tem 4 horas e 40 minutos de aula por semana, realizadas em duas ou quatro aulas por semana. O curso semestral é composto por 2 horas e 20 minutos semanais de aula, realizados em um ou dois encontros por semana. Para complementar o curso *Intermediate*, há 12 horas de componente on-line obrigatório.

O curso *High Intermediate*, com classificação B2, tem quatro estágios. O módulo bimestral tem duas aulas por semana de 1 hora e 30 minutos cada uma. O curso semestral tem aulas de

3 horas, aos sábados, acrescidas de 15 minutos de intervalo. Nessa modalidade, são realizados dois cursos por semestre. Há 7 horas e 30 minutos de atividades on-line obrigatórias para cada estágio.

O curso *Advanced*, que corresponde ao nível C1, tem oito cursos, sendo quatro obrigatórios e quatro eletivos. Os cursos obrigatórios, que são do *Advanced* 1 ao 4, estão estruturados sequencialmente, no entanto, não há necessidade de cursá-los dessa forma. Como complemento ao curso, há um componente on-line obrigatório de 7 horas e 30 minutos. Os cursos eletivos são os seguintes: *Advanced Grammar II*, *Advanced Pronunciation*, *American Movies*, *Current Trends in Business*, *Writing II*, *American Family Portraits*, *American Values and Beliefs*, *Current Events* e *Music in America*.

A modalidade bimestral do curso *Advanced* tem aula duas vezes por semana de 1 hora e 30 minutos cada uma. Já a semestral tem 3 horas de aula aos sábados, com adicional de 15 minutos de intervalo. Nessa modalidade, são feitos dois módulos por semestre. Os cursos para adultos, também, são realizados de forma concentrada na modalidade superintensiva, que ocorre nos meses de janeiro e julho.

Quanto às avaliações, os *Adults*, assim como os *Teens*, fazem no meio e no final do período teste, prova escrita e prova oral. Ressalte-se que todas as provas são escritas pelos professores da Alumni.

Os diferentes públicos que frequentam a escola não têm os mesmos horários de aula. Os *Juniors* e os *Pre-Teens* funcionam entre as 8h50min da manhã e às 18h15min da tarde. Às 7h10min da manhã e após as 20h30min, a escola é só para os adultos. Aos sábados, há aulas para adultos com início às 8h30min.

Cada segmento – *Juniors*, *Pre-Teens*, *Teens* e *Adults* – tem uma série diferente de material determinada pela área acadêmica. A partir dos livros selecionados, são escritos os cursos, nos quais são estabelecidas as diretrizes a serem seguidas pelos professores, são determinados os materiais a serem usados e as atividades realizadas em cada aula. Isso é feito para garantir que o calendário seja seguido e para que as aulas sejam ministradas de acordo com o padrão estipulado pela Alumni. Dessa forma, turmas de todas as unidades, que têm o mesmo nível, mantêm-se equiparadas em questão de conteúdo.

Para o aluno ingressar nos cursos presenciais, é preciso ter o seu nível de inglês avaliado. Para isso, é oferecido um teste conhecido como *Placement*. O teste é oferecido para dois públicos: *Adults*, o que compreende todos os interessados a partir dos 17 anos completos, e *Teens*, entre os quais estão as pessoas com 13 anos completos até 30 de junho para a matrícula no primeiro semestre, bem como aqueles com 13 anos completos até 31 de agosto para matrícula no segundo semestre. Note-se que a Alumni é muito específica na questão da idade. Para alunos com idade inferior à mínima exigida para fazer o *Placement*, é necessário realizar um teste específico em uma das unidades Alumni.

Segundo Kotler e Keller (2006), a Alumni tem os níveis de valor para o cliente, os quais são: benefício central, que é a educação; o benefício básico, que é a proposta do curso de idioma; o produto esperado, que é o curso com a estrutura adequada para a sua realização, incluindo evidências físicas e professores; e, o produto ampliado, que existe com os serviços suplementares oferecidos, como as diversas atividades complementares. Note-se que há um conjunto diversificado de atividades extras que a Alumni oferece aos seus clientes de acordo com suas idades, o que a diferencia no mercado de ensino. Também é visível o quinto nível da hierarquia de valor para o cliente, que é o produto potencial, pois se percebe que a escola busca constantemente novas formas de satisfazer as necessidades dos clientes.

Os alunos que fazem os cursos da Alumni têm diversas atividades complementares. O *Learning Center* (centro de apoio ao aprendizado) é um espaço projetado para incentivar o autoaprendizado. O *Learning Center* possui: *Audio Lab*, onde há laboratório de áudio com cabines individuais e atividades de prática de pronúncia monitoradas por professores; *Comlab*, que é um laboratório de computadores com atividades variadas; *Grammar Clinic*, que consiste em auxílio para o esclarecimento de dúvidas e *Conversation Corner*, que é a prática livre de conversação com o monitoramento de um professor.

A Alumni oferece atividades complementares on-line. O *Practice Plus* é um programa de exercícios disponível no sítio da Alumni para todos os níveis de conhecimento do idioma. Os alunos das unidades, também, têm à disposição o *Grammar Clinic Online*, utilizado para revisão e prática extra-classe de gramática em todos os níveis. Há atividades de teatro gratuitas, dividas por faixa etária, para o aluno praticar o inglês enquanto atua e canta. Para alunos de até 13 anos é oferecido, também, o C*hildren's Show*.

Para completar a composição dos cursos de inglês, há bibliotecas nas unidades da Alumni. Há duas bibliotecas centrais: Harry Simonsen Jr. – *Alumni Research Center* – e Patrícia Bildner. A primeira, localizada na Chácara Santo Antônio, possui acervo de 4.875 volumes e assinaturas de periódicos. A segunda está na unidade Jardins e possui mais de 8.531 volumes e assinaturas de diversos periódicos. Há duas bibliotecas ramais: a Flávio Florsheim na unidade Morumbi e a Alumni na Vila Nova Conceição. Os alunos, ainda, têm acesso on-line aos principais periódicos nacionais e internacionais. O público externo pode consultar o acervo da Chácara Santo Antônio, mediante prévio agendamento.

A Alumni tem uma página na Internet com diversas informações a respeito de seus serviços. Por meio dessa ferramenta os alunos e seus responsáveis podem visualizar suas notas e avisos referentes ao curso. A empresa possibilita, também, contato por meio da Central de Relacionamento com o Cliente. Para isso, o interessado pode utilizar um número de telefone (11 5644 9700) ou preencher um breve cadastro on-line com a mensagem desejada. A Alumni, também, tem uma ouvidoria em sua página na internet.

Além do produto principal, de acordo com Lovelock e Wirtz (2006), a Alumni oferece serviços suplementares facilitadores, os quais incluem informações sobre as atividades. Recentemente, houve comunicação de mudanças realizadas no curso de inglês para adultos. Para esse tipo de comunicação, há o pessoal de linha de frente, anúncios impressos e *site* corporativo. Há, igualmente, serviços suplementares realçadores dos seguintes tipos: consulta, que visa conversar com o cliente para encaixá-lo em um programa que melhor atenda suas necessidades; hospitalidade, a qual é visível pela cordialidade de seus colaboradores, e exceções, quando alunos adolescentes são aceitos em turmas de adultos. A salvaguarda não existe devido à natureza do serviço prestado.

Note-se que, independente do segmento atendido, a Alumni tem comprometimento com a qualidade. Para isso há investimento nos professores, os quais de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), são determinantes para a qualidade do serviço. Há profissionais da área acadêmica responsáveis por garantir a existência de professores com a qualificação necessária para atender os diferentes segmentos da empresa. Há reconhecimento de que o professor é central para o negócio da Alumni e, por isso, há um processo rígido de seleção, capacitação e progressão de carreira. Note-se que o treinamento dos colaboradores colabora para a redução

da heterogeneidade dos serviços prestados, conforme proposto por Kotler e Bloom (1988) e Hoffman *et al* (2010).

Para a prestação de serviço, a Alumni investe na existência de um ambiente agradável e seguro. Na frente da escola, há seguranças para dar maior conforto aos clientes que prezam pela segurança. Além disso, o pessoal de atendimento é muito atencioso e educado. Há equipamentos, móveis e demais artefatos de excelente qualidade, adequados a cada segmento. Assim, a escola tem as principais dimensões do ambiente de serviço apontadas por Bitner (1992), as quais demonstram o diferencial da empresa, indicam o segmento atendido e o posicionamento organizacional.

Há um processo de entrega do serviço principal e dos serviços suplementares, conforme Lovelock e Wirtz (2006). Os cursos possuem um plano que consta as atividades a serem abordadas em cada aula. De acordo com Hoffman *et al* (2010), isso é feito como forma de diminuir a heterogeneidade dos serviços, pois, por meio do plano é mais fácil controlar as atividades realizadas pelo pessoal de linha de frente. Assim, Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que se torna mais fácil controlar a qualidade do serviço prestado. No entanto, com as informações levantadas não foi verificada a existência de um *blueprint* de serviço, mostrando uma visão geral do processo completo de prestação de serviço para cada segmento, conforme abordado por Shostack (1984), Bitner, Ostrom e Morgan (2008) e Zeithaml, Bitner e Gremler (*apud* Bitner, Ostrom e Morgan, 2008).

4.3.2.4 Preço

Para a determinação do preço são considerados os custos, as despesas e o retorno esperado, o que apóia Stanton (1980). Note-se que, para a formação de turma, é necessário ter um número mínimo de alunos, caso contrário não seria financeiramente viável manter o grupo. Percebe-se que a receita e a clientela são objetivos para a determinação de preço, concordando com Lovelock e Wirtz (2006). Os preços da Alumni estão entre os mais altos do Brasil, o que, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), é visto pelos clientes como um indicador da alta qualidade oferecida.

Lovelock e Wirtz (2006) apontam que, para atingir o retorno esperado, a Alumni deve possuir conhecimento dos custos dos serviços prestados, o que de fato ocorre. Além disso, Kotler e

Keller (2006) relatam que é preciso ter conhecimento do valor criado para o consumidor, o que é parcialmente obtido pelas pesquisas realizadas. Além disso, para a determinação do preço, Lovelock e Wirtz (2006) apontam que devem ser analisados os preços dos concorrentes de acordo com os segmentos atendidos. Note-se que a Alumni faz acompanhamento dos concorrentes. Entretanto, a comparação é dificultada pela variação de localização e tempo.

Os preços dos cursos da Alumni variam de acordo com o segmento. A Tabela 2 indica os preços dos cursos para crianças. Para 2011, o curso para *Juniors* e *New Pre-Teens*, que são anuais, têm, respectivamente, os valores de R$ 5.522 e R$ 6.809 reais por estágio e podem ser parcelados em dez, onze ou doze vezes. Para os *Teens*, o curso é semestral e tem o valor de R$ 3.507 reais por estágio. Percebe-se que o *Teens* possui maior valor por hora de aula, seguido pelo *New Pre-Teens* e *Juniors* e *New Pre-Teen Intro*.

Tabela 2 - Preços dos cursos da Alumni para crianças e adolescentes

Cursos	Preço (R$)	Carga horária (horas)	Preço por hora (R$/hora)
Juniors/ New Pre-Teen Intro - Anual	5.522	82,5	66,93
New Pre-Teens - Anual	6.809	82,5	82,53
Teens - Semestral	3.507	41,0	85,02

FONTE: Elaborada pela autora com base em ALUMNI, 2010b.

A Tabela 3 possui os preços para os cursos para adultos. Na modalidade semestral, os estágios dos cursos *Access* (*Fundamentals* Nível 1 a 4), *English Fundamentals* (Nível 5 e 6), *Intermediate* com componente on-line, *High Intermediate* e *Advanced* com componente on-line têm os seguintes valores, respectivamente, R$ 2.960, R$ 4.272, R$ 3.388, R$ 4.739 e R$ 4.739. Note-se que os dois últimos cursos têm dois estágios por semestre. Na modalidade bimestral, o valor do estágio dos cursos *English Fundamentals*, *Intermediate* com componente on-line, *High Intermediate* e *Advanced* com componente on-line são, respectivamente, R$ 3.691, R$ 3.207, R$ 2.805 e R$ 2.805. Na modalidade superintensivo, os valores dos cursos *English Fundamentals*, *Intermediate* com componente on-line, *High Intermediate* e *Advanced* com componente on-line são, respectivamente, R$ 2.768, R$ 2.405, R$ 2.104 e R$ 2.104. O curso semestral pode ser parcelado em cinco, seis ou sete vezes, enquanto que o bimestral pode ser pago em duas, três ou quatro parcelas. Já para o superintensivo, é possível que o pagamento seja feito em até duas vezes.

Tabela 3 - Preços dos cursos da Alumni para adultos

Cursos	Semestral			Bimestral			Superintensivo		
	Preço (R$)	Carga horária (horas)	Preço por hora (R$/hora)	Preço (R$)	Carga horária (horas)	Preço por hora (R$/hora)	Preço (R$)	Carga horária (horas)	Preço por hora (R$/hora)
Access (*Fundamentals* Nível 1 a 4)	2.960	57	51,93						
English Fundamentals (Nivel 5 a 6)	4.272	51	83,76	3.691	51	72,37	2.768	51	54,27
Intermediate com componente on-line	3.388	51	66,43	3.207	51	62,88	2.405	51	47,16
High Intermediate/ Advanced com componente on-line	4.739	66	71,80	2.805	33	85,00	2.104	33	63,76

FONTE: Elaborado pela autora com base em ALUMNI, 2010b.

Analisando os preços, verifica-se que, em geral, os cursos superintensivos para adultos possuem os menores preços por hora de aula, enquanto que os semestrais são os com maiores valores. Na Alumni, o curso com maior preço por hora é o *Teens*.

Conforme apresentado, o número de parcelas varia de acordo com cada curso. Vale ressaltar que a opção de parcelamento máximo só está disponível para matrículas antecipadas. Para a realização de outras formas de pagamento, o interessado é indicado a consultar uma unidade da Alumni. O primeiro pagamento deve ser realizado no ato da matrícula por meio de cheque, dinheiro, cartão de débito ou boleto bancário; as demais parcelas têm vencimentos no último dia de cada mês. Note-se que a soma dos valores de cada parcela corresponde ao mesmo cobrado pelo pagamento à vista. No valor do curso não está incluso o material didático, o qual deve ser adquirido à parte.

São concedidos descontos sobre os preços dos cursos regulares sob o programa “Plano Família” para alunos parentes entre si em linha direta (pais e filhos) e cônjuges. O aluno que tiver sido o primeiro a se inscrever na Alumni, considerado o aluno gerador, é quem gera o abatimento em relação às demais pessoas a ele vinculadas, que são os alunos beneficiados. Se o aluno gerador cancelar a sua inscrição, por desistência ou devido à conclusão do curso, o contrato com os alunos beneficiados será cumprido até o seu término natural, que é a conclusão do curso. Os descontos para o programa “Plano Família” ocorrem da seguinte forma: o aluno gerador paga 100% de seu curso e os alunos beneficiados recebem 5% de desconto sobre o valor contratado.

Com as informações obtidas, parece que não há variação de preço de acordo com a demanda, portanto, esse é um fato que não está de acordo com Stanton (1980). De acordo com Sasser (1976), a fixação criativa de preço é feita para deslocar a demanda para períodos de menor procura, no entanto, isso não é verificado na Alumni. A redução do preço para obter maior demanda pode não ocorrer devido ao segmento atendido, o qual é mais propenso a pagar um valor superior pelo serviço de qualidade recebido. O que existe quanto à redução de preço ocorre por meio de promoções.

4.3.2.5 Praça

A Alumni possui quatro unidades na cidade de São Paulo: Chácara Santo Antônio, Vila Nova Conceição, Jardins e Morumbi. A unidade Chácara Santo Antônio está na Rua Umberto Caputi, 65. A unidade Vila Nova Conceição está na Rua Afonso Brás, 518. A unidade Jardins está dividida em dois endereços: um, na Rua Padre João Manuel, 319; e outro, na Alameda Jaú, 1208. Outra unidade que está em dois locais é a Morumbi, que fica na Rua George Eastman, 98 e na Rua Professor Santiago Dantas, 285. Conforme Stanton (1980), a distribuição dos serviços da Alumni ocorre de forma direta, não havendo intermediários.

Em 2009, houve modificações na localização de algumas unidades da Alumni. As atividades realizadas na unidade do Itaim foram transferidas para uma nova unidade na Vila Nova Conceição. Segundo o presidente Júlio Antônio d'Oliveira Sampaio, esse é um local que permite identificação com o perfil do público-alvo da Alumni. Além disso, as operações na unidade Perdizes foram encerradas em 2009, pois, de acordo com o presidente, o local estava fora do foco de atuação da empresa. Sendo assim, as localizações das unidades da Alumni estão de acordo com o público-alvo, o que, conforme Lovelock e Wirtz (2006), é importante em situações em que o cliente deve estar fisicamente presente.

A distribuição em múltiplas localizações diminui a distância percorrida pelo cliente, o que, segundo Hoffman *et al* (2010), contribui para reduzir os problemas causados pela inseparabilidade. O gerente de marketing (2010) ressalta a importância da localização para o público atendido pela Alumni:

> Um negócio muito importante é a região em que você está inserido. Como as pessoas não saem muito da área, a tendência é que eles sempre encontrem amigos da escola, esse tipo de coisa. Isso pra esse público é muito importante. Então, eles vão onde os amigos deles estiverem. Então, assim, todas as ações que são feitas nesse sentido para esse público, para captação de novos alunos leva muito em consideração essas variáveis.

As unidades que oferecem o curso *Juniors* são: Jardins e Morumbi. *New Pre-Teen Intro*, que faz parte do *Juniors*, também está na Vila Nova Conceição. Os demais cursos são oferecidos nas diversas unidades da empresa. É percebido que o ambiente de cada unidade atende às necessidades e preferências de consumidores de diferentes idades e empregados, conforme abordado por Bitner (1992).

A distribuição de serviços da Alumni compreende os três elementos apontados por Lovelock e Wirtz (2006), os quais são: fluxo de informações e promoção, fluxo de negociação e fluxo de produtos. É possível relatar que cada um desses elementos está adequado aos segmentos atendidos pela escola.

4.3.2.6 Promoção

Stanton (1980) afirma que o plano promocional deve mostrar os benefícios oferecidos pelos serviços e criar uma boa reputação à empresa, o que é visto na Alumni. A escola elabora diversas atividades de promoção de acordo com seus diferentes públicos. Há desde comunicação personalizada, que é específica para cada cliente conforme a sua circunstância, até ações globais, como e-mail marketing. Entre os componentes de destaque na promoção da Alumni está o professor, o qual se comunica diretamente com os consumidores, caracterizando venda pessoal, segundo Hoffman *et al* (2010), Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003). O pessoal de secretaria, também, participa da venda pessoal. Para exemplificar esse aspecto, o gerente de marketing (2010) afirma:

> O professor é uma figura muito importante na parte de comunicação porque as pessoas hoje recebem muito e-mail, recebem muitas cartas, elas são muito bombardeadas. E o professor, de uma maneira ou de outra, acaba tendo a atenção e a confiança do aluno. Isso pra gente é muito importante. Então, a gente tem desde distribuição de folhetos na sala de aula, e-mail marketing, *banner* nas unidades, a gente faz isso no nosso *site*, a gente tem algumas que são engatilhadas, que são padrão, que a gente já dispara pra determinados públicos.

Os diferentes públicos da Alumni demandam ações específicas de acordo com as suas características. Para o público infantil e adolescente as campanhas são feitas próximas ao

período de encerramento das aulas. Já para os adultos, o período de divulgação dos produtos da escola é mais próximo do início das atividades do período em sequência.

> O *timing* é totalmente diferente para captação de alunos. Por exemplo, os pais geralmente quando chega dezembro, os pais de crianças e adolescentes já querem ter a vida deles arrumada para o ano seguinte. Eles não deixam para a última hora, que é o que o adulto acaba fazendo. Então, quando se faz uma campanha pra captação de crianças e adolescentes a gente procura fazer lá por outubro ou novembro. Antecipa isso já visando fevereiro. E dos adultos não, a gente só entra no final de janeiro, começo de fevereiro com materiais específicos para esse público. Então, assim, cada um tem uma dinâmica bem diferente. Todas as ações de relacionamento com os públicos, com os clientes que já são ativos na unidade, também são bastante diferentes. (GERENTE DE MARKETING, 2010).

Os cursos regulares da Alumni começam em fevereiro. Entre o término das atividades e o recomeço, no próximo ano, os alunos ficam em torno de dois meses fora da unidade. A Alumni tem interesse que o aluno renove a matrícula de forma antecipada para garantir a formação de turmas e continuidade dos serviços prestados, o que de acordo com Sasser (1976), colabora para a diminuição da perecibilidade. Na campanha para antecipação de matrículas para o primeiro semestre de 2011, quem se matriculou em um curso de inglês, com início em fevereiro de 2011, até 14 de dezembro de 2010 ganhou R$ 100,00 de desconto e recebeu um cupom para concorrer a um prêmio, o qual é estabelecido de acordo com o segmento do aluno. Além disso, o aluno que se matriculou, também, em um curso superintensivo de janeiro ganhou um cupom extra para participar da promoção. Essa ação, de acordo com Hoffman *et al* (2010), Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003) está na categoria de promoção de vendas. O gerente de marketing (2010) ilustra:

> Neste ano a gente tem dois prêmios diferentes que até de novo evidencia um pouco como a gente trata esses dois públicos: adultos e *Young Learners*. A gente vai ter um sorteio de um curso de um mês na Universidade da Califórnia em San Diego e isso é só para os adultos, só podem ir os alunos da Alumni que tiverem dezoito anos ou mais. E para as crianças a gente tem um pacote da Disney e tal que a gente fecha via parcerias que a gente tem com outras empresas. Isso é divulgado por vários canais desde os professores auxiliando isso em sala de aula.

De forma a realizar promoções adequadas ao perfil das pessoas interessadas nos cursos da Alumni, é utilizado um banco de dados. Com as informações disponíveis pelo banco de dados é possível tomar ações diferentes de acordo com cada perfil. Para aqueles que têm teste de nível de idioma válido são enviadas mensagens do tipo: “aproveite que seu teste está válido, você não precisa fazer outro.” No sítio da empresa, há chamada para as pessoas, que fizeram o *Placement* para cursos on-line há menos de seis meses, realizarem acesso com o seu *login* para visualizar os cursos adequados ao nível de inglês. Isso retrata o uso do marketing direto

nas atividades de promoção da Alumni, confirmando Hoffman *et al* (2010), Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003). Para o marketing direto, a Alumni utiliza, igualmente, ações de mala direta e telemarketing. A partir da análise de cada cliente, a qual é feita com o apoio do CRM, é possível realizar ações como ligar para os alunos que não retornaram para a escola após um período letivo.

Parte da divulgação da Alumni é praticamente toda permutada. São poucos os anúncios pagos. Com isso, há divulgação de origens externas à escola, conforme apontado por Lovelock e Wirtz (2006). A escola tem parcerias com algumas empresas, formando um clube de vantagens conhecido como Alumni *Club*. Esse é o programa de benefícios desenvolvido para a comunidade Alumni. Alunos da escola, há dois ou mais períodos consecutivos, tornam-se membros. A participação no Alumni *Club* é gratuita. Para ter acesso, o aluno deve acessar o sítio da Alumni com o seu *login* e senha ou por meio da Central do Aluno. Os membros do Alumni *Club* encontram no sítio da Alumni a descrição das atividades e as vantagens oferecidas por cada parceiro.

O Alumni *Club* foi uma solução para estruturar as relações da Alumni com empresas que têm interesse em se promover para o público da escola. O gerente de marketing (2010) ressalta essa ideia em sua entrevista:

> Pra gente foi muito interessante fazer [as parcerias] porque a gente sempre teve muito assédio de empresas querendo vender para os nossos alunos. O pessoal vem "ah posso por um estande, posso fazer um *sampling* na porta e tal." E os pais se opõem muito a essas coisas e a gente também é uma escola, a gente não pode deixar qualquer tipo de interferência em sala de aula. Então, se tem semana de prova, por exemplo, você não pode atrapalhar. Tem esse tipo de coisa. A gente organizou regras pra fazer isso. As empresas podem nos procurar, a gente faz uma avaliação pra inserir essa empresa ou não no nosso clube de vantagem. Algumas a gente procura, a gente tem interesse que façam parte. Eles oferecem algum tipo de benefício para o nosso cliente e a gente divulga via essa política que a gente desenhou. A Alumni não ganha nada com isso, só o fato da gente estar facilitando para a empresa e oferecendo coisas que agregam valor para o nosso cliente.

Devido às parcerias estabelecidas, os profissionais da Alumni estão, frequentemente, participando de eventos, como coquetéis e feiras, entre as quais está a de profissões. A própria Alumni, também, realiza eventos que versam sobre a sua área de atuação. Além disso, há uma pessoa responsável pela assessoria de imprensa da empresa. Note-se que a publicidade e relações públicas são atividades intensas na Alumni, o que está de acordo com o composto de comunicação de Hoffman *et al* (2010), Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003).

A Alumni possui programas sociais. Há dois programas em que a escola atua com a Embaixada dos Estados Unidos. No *Access Microscholarship* são selecionados estudantes de escola pública para estudar inglês na Alumni. Outro programa é o Jovens Embaixadores, que visa dar chance a jovens para viajar aos Estados Unidos, aprimorar o inglês e fortalecer vínculos de amizade entre esse país e o Brasil. Além disso, há programas de capacitação para professores da rede pública de ensino.

A Alumni realiza propaganda por meio da Internet, o que, de acordo com Hoffman *et al* (2010), Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003), está na categoria de propaganda com mídia. A escola tem intensa elaboração de conteúdo para a Internet. Há preocupação com *links* patrocinados de buscadores. Além de ter seu próprio sítio, a Alumni está na Internet por meio de ferramentas como YouTube, Facebook, Twitter e Orkut.

O YouTube tem diversos vídeos de campanhas da Alumni. Por meio dos vídeos, diminui-se a intangibilidade dos serviços, mostrando aos consumidores os seus benefícios, o que está de acordo com Mittal (1999) e Hoffman *et al* (2010). Um dos vídeos versa sobre os novos cursos de inglês para adultos, indicando que eles são rápidos, econômicos e com a excelência de sempre. O vídeo foi veiculado em dezembro de 2010. Esse vídeo, assim como folhetos e *site*, são usados como materiais de instrução, os quais, conforme Lovelock e Wirtz (2006), podem informar os consumidores sobre modificações ocorridas nos serviços prestados. Há, também, um vídeo, cuja data é outubro de 2009, no qual aparece uma criança tocando piano, cozinhando e pintando, promovendo o curso para *Young Learners*. No final desse vídeo, havia informação de que as matrículas para 2010 estavam abertas.

No vídeo da campanha *Young Learners* para o primeiro semestre de 2009, aparece um homem entrando na piscina com bóia e tentando andar de bicicleta. Em seguida, o interlocutor diz: "Não deixe que um dia seu filho se pergunte: por que meus mais não me ensinaram isso quando eu era mais novo? Aprendendo inglês desde cedo seu filho terá pra sempre mais familiaridade com o idioma. Conheça os cursos *Young Learners* da Alumni."

Outro vídeo mostra uma pessoa que sempre fez o melhor em sua vida e assim continuava conforme envelhecia. É anunciado, então, que a Alumni possui os melhores professores, completa estrutura de apoio e programas sociais. O vídeo fortalece o *slogan* da escola:

Alumni *Best in Class*. O vídeo foi disponibilizado no final de junho de 2008, servindo como campanha para o segundo semestre do mesmo ano.

No Facebook são colocadas dicas de inglês, curiosidades, informações e resultados de campanhas, anúncio de eventos e demais atividades realizadas pela Alumni. Percebe-se que há interação com o público, pois as perguntas publicadas por interessados são respondidas por profissionais da Alumni. Com isso, gera-se um tipo de boca a boca, que é o marketing viral, o que está de acordo com Bortoli e Campomar (2009). Esse tipo de comunicação tem origem externa à empresa, o que, segundo Abernethy e Butler (1992), é visto como uma mensagem de maior credibilidade do que as originadas pela própria organização.

No Facebook, também, são publicadas fotos das unidades Alumni; do Encontro Alumni Melhores Práticas em Gestão de Pessoas; da formatura da primeira turma do *Access Microscholarship*; de símbolos dos Estados Unidos; da participação da Alumni na *12th Braz-Tesol National Convention*; de uma degustação promovida pelo Domino's, parceiro da Alumni, na unidade Jardins em abril de 2010 e da oficina de reciclagem de papel na unidade Chácara Santo Antônio. É apresentado, também, o anúncio da Alumni publicado no jornal Folha de São Paulo, do dia 1 de outubro de 2010, sobre a formatura da primeira turma do *Access Microscholarship*.

No Twitter, as informações escritas são semelhantes às do Facebook. Há dicas de inglês, curiosidades, informações sobre campanhas, anúncio de eventos e outras atividades da Alumni. Não há vídeos e fotos no Twitter, pois essa rede social prioriza a publicação de pequenos textos.

No Orkut, há o perfil e a comunidade da Associação Alumni. São disponibilizadas diversas fotos: *Halloween Party* 2007; *Screenwriting Workshop*, com Syd Field, realizado entre 11 e 14 de agosto de 2008; *33rd TEFL Conference*, em 2008; *34th TEFL Conference*, em 2009; *English Immersion* USA 2009; EducationUSA *Fair* 2010; formatura *English Access Microscholarship* 2010; parceiros do Alumni *Club* de acordo com as regiões da cidade de São Paulo e unidades Alumni. Assim como no YouTube, também, são postados no Orkut vídeos de campanhas. Nessa rede social, são publicadas informações sobre os serviços prestados pela Alumni e trocadas mensagens com interessados pela escola.

Para a divulgação de seus serviços, a Alumni, também, tem folhetos impressos em materiais de alta qualidade, o que faz parte da categoria propaganda, conforme Hoffman *et al* (2010), Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003). Para preparar o material de promoção, a Alumni tem uma agência de propaganda com a qual trabalha. No entanto, para atender à demanda, a escola, também, tem profissionais internos que realizam parte do material promocional necessário.

Parte das atividades promocionais visa demonstrar os diferenciais da Alumni em relação aos concorrentes. Há ações que objetivam mostrar aos pais e responsáveis dos alunos que a escola possui uma estrutura adequada para atender suas crianças. Em sua entrevista, o gerente de marketing (2010) argumenta:

> É muito importante, hoje existe uma tendência dos pais não participarem tanto da vida dos filhos. Então, o pai precisa estar convencido de que as nossas unidades, no caso nossas instalações, são seguras, que nem só o aprendizado importa. Acho que este é o ponto. Toda essa parte de segurança. Como o nosso público é classe A e B então tem muita gente que vem com motorista, segurança e tem algumas coisas assim. Então, o pessoal [...] dá muita importância a esse negócio de como entra, como sai, onde está localizada, de quem estuda, do perfil dessas pessoas que estão nas unidades. Essa parte de convencimento dos pais também é feita via outros canais e outras ferramentas.

Além disso, para mostrar o desempenho dos alunos a seus familiares, há apresentações culturais na Alumni. É um momento oportuno para os pais tomarem conhecimento das atividades desenvolvidas na escola. Com essas apresentações a Alumni mostra aos interessados o resultado de suas atividades, o que reduz a intangibilidade inerente aos serviços, conforme Mittal (1999). O gerente de marketing (2010) destaca:

> No dia da apresentação vem pai, mãe, avô, irmão, tio, vai a galera inteira, lota o auditório. A hora que eles vêem os meninos cantando em inglês daquele jeito, nossa os pais ficam tão felizes, é um negócio tão impressionante. É muito legal. Os caras filmam. É bacana. É o momento que o pai olha e fala que legal que o investimento dele valeu a pena e tal.

Note-se que todas as atividades de comunicação estão alinhadas com o projeto corporativo da Alumni, o qual, conforme Lovelock e Wirtz (2006), visa desenvolver uma identidade visual da organização. De acordo com Hoffman *et al* (2010) a construção de uma imagem organizacional forte colabora para a redução da intangibilidade de serviços.

As mensagens da Alumni têm origem dentro e fora da organização, conforme apontado por Lovelock e Wirtz (2006). Os canais de produção têm os professores como um meio

importante para a comunicação com os alunos de diversos segmentos, assim como o pessoal de secretaria. Além disso, as evidências físicas reforçam o posicionamento da empresa, apoiando Bitner (1992). A Alumni, também, faz uso dos canais de marketing para divulgação, os quais consideram os diferentes segmentos. Quanto às mensagens com origem externa à empresa, há boca a boca e editoriais veiculados pela mídia sobre os diversos segmentos da escola, conforme proposto por Lovelock e Wirtz (2006). Note-se que a promoção desenvolvida pela empresa e aquelas que têm origem externa levam os consumidores até a escola, enquanto o pessoal de contato, a oferta de serviços e o ambiente físico contribuem para a satisfação dos clientes, conforme relatado por Abernethy e Butler (1992).

4.4 Análise do caso no CNA Pinheiros

O CNA é uma rede de escolas de idiomas que opera no sistema de franquia. São 580 unidades no Brasil e cerca de meio milhão de alunos. Em 1973, o presidente atual da organização estudada, Luiz Nogueira da Gama Neto, criou a primeira escola em Porto Alegre. Em 1980, surgiu a primeira franquia. Em 1982, o proprietário da marca abriu sua editora para produzir seu próprio material didático. Em 1987, surgiu a Associação Brasileira de Franchising, da qual o CNA é sócio atuante. Em 1998, o CNA passou a concentrar sua administração nacional em um prédio em São Paulo, no bairro Paraíso, local onde estão todos os departamentos da empresa e são realizados treinamentos para franqueados e suas equipes.

Atualmente, a estrutura das franquias da rede CNA varia de acordo com o tamanho de cada unidade. É comum a todas as franquias os cargos de franqueado, supervisor e coordenador pedagógico. Se não houver um coordenador comercial, essa função passa a ser do supervisor. Outra tarefa que é destinada ao supervisor é a parte de gestão de pessoas. Em algumas unidades, as funções de franqueado e supervisor são desempenhadas pelo mesmo profissional.

A estrutura da franquia CNA Pinheiros é composta pelo fraqueado, supervisão, coordenação pedagógica, coordenação comercial, professores, divulgadores e equipe de apoio, em que estão inclusos pessoal da secretaria e limpeza. No corpo docente, estão onze profissionais, sendo nove de inglês e três de espanhol. No início de 2010, a administração do CNA Pinheiros foi alterada, passando a ser conduzida pelos atuais profissionais. Essa unidade do CNA tem, aproximadamente, 200 alunos.

4.4.1 Fontes de informações consultadas

Para a realização deste estudo de caso, foram realizadas entrevistas e observações, bem como analisados documentos e diversas páginas na Internet.

4.4.1.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com a coordenadora pedagógica e o coordenador comercial do CNA Pinheiros. O Quadro 10 mostra informações sobre as entrevistas, as quais tiveram no total 1 hora e 26 minutos de gravação.

Quadro 10 - Informações sobre as entrevistas no CNA Pinheiros

Profissional	Características	Data da entrevista
Coordenadora pedagógica	Também trabalha na escola como professora.	18 de novembro de 2010
Coordenador comercial	Já trabalhou em diversas funções dentro da área comercial da rede CNA.	22 de novembro de 2010

4.4.1.2 Observações

Nos dias 18 e 22 de novembro de 2010 e em 19 de janeiro de 2011 foram realizadas visitas à unidade do CNA Pinheiros. Nestas ocasiões foram observadas as estruturas das salas de aula, o espaço destinado à área administrativa e a recepção. Além disso, foi possível observar os profissionais da escola trabalhando e atendendo aos alunos fora da sala de aula.

4.4.1.3 Documentos

CNA. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2010.

MORAES. Margarete de (Org.). **CNA**: Uma história de muitos sucessos. São Paulo: Editora CNA, 2008.

4.4.1.4 Páginas na Internet

CNA. **Apaixonados por idiomas**. Disponível em: <http://apaixonadosporidiomas.com.br/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

CNA. **English Overtime**. Disponível em: <http://englishovertime.blogspot.com/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

CNA. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.cna.com.br/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

CNA PINHEIROS. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.cna.com.br/pinheiros/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

FACEBOOK. **Página CNA**. Disponível em: <www.facebook.com/pages/CNA-idiomas/298483846599?ref-ts>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

M&M ONLINE. **CNA entra em campo nos campeonatos Paulista e Carioca**. Disponível em: <http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=CNA_entra_em_campo_nos_campeonatos_Paulista_e_Carioca>. Acesso em: 19 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Comunidade CNA**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=100667504>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Comunidade CNA Espanhol**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=221147>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Comunidade CNA Pinheiros**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=8611405>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Perfil CNA**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=12053734594456377661>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Perfil 2 CNA**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?rl=ls&uid=10808503119025827882>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

TWITTER. **Página CNA**. Disponível em: <http://twitter.com/cnaoficial>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **CNA 2010**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=zlyHLkltVIo&feature=related>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **CNA a escolha de quem é apaixonado pelo sucesso**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=FsnEhAN4-MI>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **CNA dá o que falar**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=rQa5RiAXxSI&NR=1>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **CNA Inglês Definitivo Comercial 2011**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=STH4j1LgZ6A&feature=related>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **Comercial CNA**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=aYLs3LAB-jk>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **Comercial do CNA**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=-7Lb589ijzI&feature=related>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

4.4.2 Atividades de marketing de serviços

4.4.2.1 Sistema de informação de marketing

Kotler e Keller (2006) propõem o cruzamento dos dados internos e externos à empresa, o que é verificado no CNA Pinheiros. Para análise do ambiente interno, o CNA usa seus próprios relatórios, confirmando Campomar e Ikeda (2006). O CNA Pinheiros mantém um registro interno com informações de seus alunos, possibilitando a análise de seu público. Com isso, verifica-se que a maioria dos alunos não mora no bairro, mas trabalha nele. São alunos que usufruem da proximidade do local de trabalho com a escola para realizar o curso no horário de intervalo, antes ou após o expediente. Um banco de dados de alunos e ex-alunos permite verificar que a maior parte dos consumidores da escola são adultos.

Outra fonte de informações internas são as reuniões periódicas que ocorrem com a coordenação pedagógica e os professores. Nessas ocasiões, os professores relatam o desempenho das atividades realizadas dentro da sala de aula, inclusive a respeito da interação entre os alunos de diferentes faixas etárias. Além disso, há observações de aulas realizadas pela própria coordenadora pedagógica, visando verificar como é feita a prestação de serviço.

A inteligência de marketing do CNA Pinheiros está ligada, principalmente, à coleta dos preços aplicados pelos concorrentes da região. Para obter informações dos concorrentes são enviados funcionários do CNA até as outras escolas. Conforme Kotler e Keller (2006), os divulgadores colaboram com a inteligência de marketing e são incentivados a relatar novos acontecimentos na área de atuação da empresa. No entanto, não foram verificadas ações para a monitoração dos ambientes ligados ao negócio, o que está em desacordo com Campomar e Ikeda (2006), o que pode ocorrer devido ao fato de ser uma franquia, a qual está focada somente em sua região de atuação.

São realizadas pesquisas de marketing que abordam toda a área geográfica de atuação da franquia. O CNA mapeia todo o território para conhecer o público ao seu redor, para verificar se é área comercial ou residencial e identificar seu nível financeiro. Além disso, há pesquisa para conhecer o valor dos cursos dos concorrentes que atuam na região e para conhecer a razão da pessoa ser interessada em estudar um idioma. As pesquisas são realizadas a cada

semestre. Devido ao fato de a direção do CNA Pinheiros ser recente, algumas pesquisas ainda não foram desenvolvidas pela gestão atual, mas estão sendo projetadas para os próximos períodos.

A cada semestre é feita uma pesquisa de satisfação. É obrigatória a aplicação de uma pesquisa semestral, mas caso a unidade verifique a necessidade de pesquisas em intervalos menores é possível realizá-las. A pesquisa de satisfação é direcionada, principalmente, para a área pedagógica. Os alunos avaliam professores, materiais, método, estrutura física, atendimento e demais aspectos da escola.

A franquia de Pinheiros realiza pesquisa de pós-venda dois meses após o início das aulas. Profissionais da escola entram em contato com o aluno por telefone para saber a sua opinião sobre o curso. Caso o aluno seja criança ou adolescente, o contato é realizado com a pessoa que paga o seu curso. Como a pesquisa de pós-venda é feita durante o próprio semestre, a escola toma as medidas necessárias para reverter os aspectos negativos apontados durante o período do curso. A pesquisa de pós-venda resolve qualquer problema existente antes que ele possa originar desistências do curso.

Conforme proposto por Kotler e Keller (2006), as pesquisas de marketing do CNA são feitas por funcionários da empresa, o que tem um custo mais baixo do que as realizadas por institutos. As informações obtidas pelas pesquisas geram ações. Informações sobre o que o mercado busca em um curso de idiomas e sobre a avaliação dos alunos são repassadas para os professores para que tenham conhecimento do que está sendo demandado, bem como do que está sendo vendido.

Alguns problemas internos apontados nas pesquisas são: o fato de o aluno não gostar de algum professor, infraestrutura, área de convivência e ausência de lanchonete. Já ocorreu de alunos deixarem a rede CNA por conta da mistura de alunos de diferentes faixas etárias em uma mesma turma. No entanto, a desistência do curso, normalmente, não está relacionada a fatores internos da escola. As desistências estão vinculadas, em maior parte, a questões financeiras e à falta de tempo disponível. Isso é reforçado por uma pesquisa realizada pela franqueadora, a qual indicou que o curso de idiomas é uma das primeiras despesas cortadas pelas pessoas em momentos de dificuldade financeira. Note-se que as informações obtidas

pelo sistema de informação de marketing resultam em ações principalmente na prestação de serviços complementares, na realização de promoções e nos descontos.

4.4.2.2 Segmentação e Posicionamento

O CNA Pinheiros adota a idade, que é uma base demográfica, para a segmentação, conforme proposto por Kotler e Keller (2006), Frank, Massy e Wind (1972), Pennington-Gray, Fridegen, Stynes (2003) e Weinstein (1995). Há três principais segmentos: crianças, pré-adolescentes e adultos.

O curso infantil está segmentado em três níveis: *Pre-School* para crianças de 5 e 6 anos; *Young Kids* para as de 7 e 8 anos e *Kids* para as de 9 e 10 anos. Para o público pré-adolescente de 11 e 12 anos, há o curso *Teens*. A partir de 13 alunos, o aluno já se encaixa no curso para adultos. O curso de inglês está estruturado para todos os segmentos, enquanto o curso de espanhol é proposto somente para o público pré-adolescente e adulto.

Note-se que a segmentação adotada pelo CNA é precária, pois não considera as grandes diferenças de idade existentes no grupo dos adultos. A coordenadora pedagógica (2010) ressalta essa característica da empresa:

> A gente tem toda uma classificação por idade dos nossos alunos. Menores de 13 anos entram na categoria de curso infantil. Maiores de 13 anos já são categoria adulta de curso. É onde a gente acaba tendo as turmas mais heterogêneas exatamente porque tenho alunos de 13, que a gente já considera possíveis de ser de um curso adulto, como também não tem limite pra você aceitar um aluno, pode ter um aluno de 50, 60. [...] Aí você tem sim uma "mesclagem" maior de idade. Nos cursos infantis não, daí a gente dividi por idade pela questão pedagógica mesmo de aquisição da linguagem, no desenvolvimento de ensino deles, daí é tudo pensado para as faixas etárias.

Em geral, na rede CNA, há maior procura pelo curso para adultos, o que é constatado, também, na unidade Pinheiros, em que 90% dos alunos são desse segmento. Nessa franquia, são poucos os alunos no segmento infantil, sendo que todos estão no *Kids*, que é o último nível do curso infantil. Ante essa situação, busca-se aumentar o público infantil, pois eles permanecem por mais tempo na escola. O coordenador comercial (2010) explica:

> Eu quero aumentar esse número de crianças na unidade, sem deixar de lado o resto, mas vou focar mais na criança. E é um público muito interessante de trabalhar. [...] É um público mais fiel para se trabalhar. Para essa criança sair da unidade ela tem que mudar ou acontecer alguma coisa muito séria com o pai em termos financeiros. Caso contrário, essa criança não sai, ela faz o idioma até ela terminar naquela escola.

Apesar de a diferenciação dos alunos de acordo com a idade não ser foco da rede CNA, ela é trabalhada dentro da unidade pela coordenação pedagógica e professores. A coordenadora pedagógica (2010) expõe:

> Dos 13 pra cima eles já não consideram que exista tanta diferença assim, o que não é tão real porque eles são diferentes os de 13 aos 20. Então, acaba ficando um trabalho, eu digo assim, o método vê só a diferença que pra ele é o mais óbvio: 9 e 10 aqui, 10 e 11 aqui e 13 pra cima já é adulto. Aqui vai ser por conta do meu trabalho, do professor, individualmente. [...] É uma coisa interna mesmo, de como a gente vai trabalhar com essa diferença. O método em si ele diferencia para abaixo de 13, mas pra cima já não. Então, é o que eu te disse. Tem alunos de 13 com alunos de 30 porque a gente já engloba no mesmo, a metodologia do CNA ou a divisão pedagógica, já engloba no mesmo grupo. Não distingue mais, aí é uma questão de aprendizado. Eles acham que a aquisição é a mesma. Isso é pensado lá, mas aqui impõe desse jeito para as franquias. Acaba sendo mais um trabalho interno, do que de fato da franquia, da marca CNA.

Um fator que colabora para a separação dos alunos por faixa etária é o horário da turma. Durante a manhã e à tarde, há predominância de crianças e adolescentes. À noite está o maior público do CNA Pinheiros, que é composto, majoritariamente, por adultos. No entanto, em algumas situações jovens que não podem cursar as aulas no período diurno são inseridos nas turmas noturnas.

> Na verdade, essa separação, essa divisão acaba acontecendo automaticamente por causa dos horários. É muito difícil eu ter um adulto disponível das 14 às 17 pra estudar inglês. [...] E o pai geralmente do adolescente até 16, 17 anos, ele não quer que o filho venha estudar às 7 horas da noite porque já é perigoso. Ele também não vai ter que vir buscar ou trazer esse filho pra cá. Então, pra ele é mais cômodo o horário mais cedo. Então, essa divisão acaba acontecendo automaticamente e a gente mantém essa divisão por experiência de mercado mesmo. (COORDENADOR COMERCIAL, 2010).

> À noite é quase 90% adulto. Só que acontece de um pai não poder deixar o aluno à tarde, ou ele não puder vir à tarde, ou não ter uma turma na manhã e ter que vir à noite. Daí você tem, às vezes, uma turma com 10 adultos e 2 crianças, [quer dizer] 2 alunas de 13 ou 14 anos. Então, acaba sendo meio limitado nesse sentido de ter pelo menos um ou dois que não sejam da mesma idade. [...] A gente não consegue fazer uma divisão que nem a gente faz entre *Kids*, *Teens* e adultos. A gente tem tentado, mas acaba tendo essa mistura toda. (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2010).

Devido aos problemas encontrados pela mistura de alunos de diferentes faixas etárias em uma mesma turma, o que é mais evidente no curso para adultos, a grade horária é delineada buscando a separação dos segmentos em alguns horários.

> Eu não tenho adulto que estuda às 2 horas da tarde. Eu tenho adulto que estuda ao meio dia, na verdade. Então, essa é uma turma exclusiva para adulto de 18 anos para cima. Porque aí é o cara que trabalha aqui e vai usar o horário de almoço dele pra estudar porque é o único tempo que ele tem. Fora isso, eu tenho o horário das 2 [horas da tarde] às 17 [horas], esse é voltado totalmente

> para o adolescente, eu não tenho adulto. E aí, desse horário para frente eu tenho o adulto. Em sábado é que acontece mais da gente mesclar, mas aí esse cara sabe. No ato da matrícula eu aviso esse cara: "olha, dentro dessa turma você tem um aluno de 18, um aluno de 16 e você de 40, é um problema pra você?" Aí ele fala "não, pra mim não é", então tudo bem ou "é um problema", então não, a gente vai encaixar numa turma que é só para adulto porque a gente já teve problema com isso. Hoje ele é avisado no ato da matrícula. A faixa etária da turma, ele é avisado dentro de sala de aula. E a gente não gosta muito de colocar o adulto com o adolescente de 14, 15 anos porque a forma do professor trabalhar dentro da sala de aula é diferente. Então, quando ele está com adolescentes, a forma como ele vai abordar o mesmo assunto é uma, quando ele vai abordar com adulto é de outra. Então, a gente também tem essa preocupação e aí entra a coordenadora pedagógica em ação. Então, por isso a gente tem essa divisão de horários também dentro da unidade. [...] É muito difícil você ver o adulto nesse horário das 14 [horas] às 17 [horas], tem muito mais o público adolescente mesmo. (COORDENADOR COMERCIAL, 2010).

Aos sábados alunos de todas as idades frequentam a escola. De forma a evitar a mescla de idade, algumas turmas são específicas para uma determinada faixa etária.

> Às vezes, a gente vai lá e coloca no mapa: turma de 14 até 17 anos. Daí nessa turma eu só matriculo nessa faixa etária. [...] A gente procura dividir principalmente no sábado. A não ser que o cara não veja problema. Pra ele só dá naquele horário e ele não tem problema de repente de estudar com adolescentes. Então, tudo bem, mas aí essa pessoa está ciente que a turma dele é uma turma que só tem adolescente. (COORDENADOR COMERCIAL, 2010).

É possível verificar que o CNA adota o marketing de segmento como nível de segmentação de mercado. Para definir os segmentos atendidos, a escola usa a especialização seletiva, a qual, conforme proposto por Kotler e Keller (2006), desenvolve produtos específicos para cada segmento, porém o produto parece não estar adequado para o segmento adulto da escola. Nesse grupo, estão inclusas pessoas que possuem necessidades muito distintas, mas que, normalmente, recebem similar prestação de serviço.

De acordo com Ferrel e Hartline (2009), o posicionamento está relacionado às diferenças percebidas pelos consumidores. No CNA, a abordagem comunicativa de ensino é considerada um diferencial, portanto, o posicionamento da escola está ligado a esse método. Para dar sustentação ao posicionamento, há um composto de marketing para cada segmento, conforme Toledo e Hemzo (1991). De acordo com as informações obtidas, não foram encontradas bases para indicar que há diferenciais da escola em relação ao tratamento dos diferentes segmentos.

4.4.2.3 Produto

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), o produto principal do CNA é o curso de idioma. São oferecidos tanto cursos de inglês como de espanhol. Todos os cursos seguem a

metodologia comunicativa adotada pela rede, a qual tem como foco a produção oral do aluno. O produto oferecido varia segundo os segmentos.

Os cursos de inglês para crianças estão organizados em três níveis: *Pre-School*, *Young Kids* e *Kids*. Cada um deles tem carga horária semanal de duas horas e possui quatro estágios, totalizando dois anos. Portanto, o curso completo para crianças é realizado em seis anos.

Os materiais didáticos para os cursos *Pre-School* e *Young Kids* são compostos por livros do aluno, CDs de áudio e outros elementos para prática do idioma. Os livros utilizados não são elaborados pelo CNA, mas mantêm a mesma linha comunicativa. Vale ressaltar que o CNA Pinheiros não possui os cursos *Pre-School* e *Young Kids*, sendo que o primeiro nível oferecido para crianças nessa unidade é o *Kids*.

O material didático para o curso *Kids* é exclusivo do CNA. O conjunto de livros é composto por um livro do aluno, um de atividades e um interativo, com jogos e atividades de apoio. Há um CD de áudio com exercícios para aprendizado auditivo e músicas para a prática de estruturas trabalhadas em aula. O livro possui diversos personagens, dando um toque de humor. Jogos e brincadeiras fazem parte do programa.

Outro público atendido pelo CNA são os pré-adolescentes, que estão no grupo dos *Teens*. O material do curso *Teens* é exclusivo do CNA, sendo composto por: um livro do aluno, um livro de atividades, um livro com atividades e jogos (*Fun Activities Book*), um CD de áudio para laboratório e estudo individual. A carga horária semanal para os *Teens* é de duas horas. O curso tem duração de quatro estágios, que correspondem a quatro semestres em módulos regulares.

O CNA possui curso de inglês direcionado a adultos a partir de 13 anos. Esse curso está estruturado por níveis de conhecimento da língua, os quais são: *Basic*, *Intermediate*, *Pre-Advanced*, *Advanced* e *High Advanced*, sendo que cada nível possui dois estágios. A carga horária semanal dos cursos para jovens e adultos é de 2 horas e 30 minutos. Há, ainda, possibilidade de o aluno realizar os cursos nos módulos semi-intensivo e intensivo.

A série de livros utilizada para jovens e adultos é exclusiva do CNA. O aluno possui um livro para uso em classe, um livro de exercícios, CD de áudio e multimídia com atividades

complementares de laboratório para prática em computador e em CD player. Além disso, há *Web Lessons*, que são atividades on-line, bem como acesso a aulas com músicas, filmes sem legenda e jogos por meio do CNA Net, que é o portal do aluno. As atividades on-line são disponíveis apenas para jovens e adultos, não estando à disposição do público infantil.

A maior parte do material utilizado nos cursos do CNA é exclusiva, pois é elaborado pela editora da rede. Ele é delineado de acordo com a metodologia comunicativa adotada em todas as unidades CNA. O material é um recurso tangível que faz parte da prestação de serviço, o que, segundo Hoffman *et al* (2010), contribui para amenizar a sua intangibilidade. O material do CNA é diferente para cada público atendido. A coordenadora pedagógica (2010) relata essa ideia em sua entrevista:

> Existem até personagens que acompanham todos os livros do *Kids*. Então eles se identificam. E dos *Teens* também, mas daí os personagens são *teenagers*, como a gente chama, são mais descolados e tudo mais. Então, tem esse foco direcionado. A partir do adulto também continua sendo um tema muito atual, jovem, que nem eu falei, filmes que passam no cinema, livros, assuntos, enfim. [...] Só que não vai ter personagens, é diferente, é uma abordagem mais adulta mesmo do conteúdo.

Além do inglês, o CNA oferece cursos de espanhol para *Teens* e adultos. A carga horária semanal corresponde a 2 horas e 30 minutos de aula. O curso para adolescentes, que não utiliza livro próprio do CNA, é feito em quatro estágios, com carga horária total de 160 horas/aula. O curso de espanhol para jovens e adultos tem duração total de três estágios, realizáveis em três semestres em módulos regulares. Os materiais didáticos utilizados por esse público são próprios do CNA. Além do livro para uso em sala de aula, há livros de atividades e CDs para complementar o processo de aprendizagem. Esses alunos, também, contam com as *Web Lessons*.

Os cursos do CNA possuem carga horária variável de acordo com a sua proposta e público-alvo. Na maioria das vezes, há duas opções para realizar a carga horária semanal: duas aulas por semana realizadas nas segundas e quartas-feiras ou nas terças e quintas ou uma aula por semana seja essa nas sextas-feiras ou aos sábados.

Por ser uma franquia, o formato do curso e os materiais didáticos utilizados são determinados pela matriz. As provas aplicadas são iguais para todas as unidades, pois são produzidas na

matriz da rede. Além dos livros do CNA, livros disponíveis no mercado podem ser usados para integrar o curso, desde que sigam o modelo da franqueadora.

Para ingressar nos cursos, os alunos que já têm algum conhecimento da língua a ser estudada, realizam uma avaliação do seu nível para ser encaixado na turma mais adequada. A prova de classificação verifica somente a habilidade oral. Como justificativa para a não avaliação de outros conhecimentos linguísticos, está o fato do curso ser focado na comunicação, portanto, o mais importante é o aluno saber se comunicar no idioma estrangeiro.

Embora a segmentação do curso não diferencie os alunos acima de 13 anos, esse grupo é heterogêneo e tem necessidades distintas de acordo com as faixas etárias. Diante disso, o CNA Pinheiros propõe atividades de acordo com as diferenças de idade. A coordenadora pedagógica (2010) ressalta essa característica da empresa:

> Pro adolescente a gente faz muito mais jogos interativos, jogos mesmo, brincadeiras mesmo. Pro adulto não posso fazer isso porque ele vai falar "eu não estou mais na fase de fazer isso; eu estou aqui e quero aprender uma coisa mais rápida, dinâmica", mas não tão no tom de brincadeira quanto eu uso para ensinar o adolescente.

Além do benefício central, que é a aprendizagem, o CNA oferece o produto básico que se realiza por meio de seus cursos. Após o produto básico, de acordo com a hierarquia de valor, proposta por Kotler e Keller (2006), está o produto esperado, o qual consiste nos atributos, normalmente, esperados pelo cliente. No CNA, há um ambiente organizado, limpo e estruturado para receber os alunos. No próximo nível da hierarquia está o produto ampliado. Nesse estão inclusos as atividades extracurriculares oferecidas pela escola. No entanto, não é percebida uma acentuada diferença entre as atividades extracurriculares oferecidas pelo CNA e pela concorrência. Com isso, é possível que o produto ampliado se torne o produto esperado. O último nível é o produto potencial, porém esse não está claro no CNA Pinheiros. A razão para não ser atingido o produto potencial pode ser devido ao fato disso ser responsabilidade da franqueadora, a qual dá as diretrizes sobre os produtos da rede.

O CNA possui atividades extracurriculares para complementar o estudo da língua estrangeira realizado em sala de aula. O *Audio Lab* é usado para o desenvolvimento das habilidades auditiva, de entonação e pronúncia. O plantão de dúvidas é um espaço para esclarecimento de dúvidas. Há aulas com música, em que são realizadas diversas atividades e distribuição de

letras. Há sessões de filmes com programação atual, sem legendas, a fim de estimular o aprendizado de vocabulário e pronúncia. O *Interactive Learning Center* possui uma variedade de *softwares* para complementação do processo de aprendizagem. Esses serviços são usufruídos principalmente pelos adultos.

Além das atividades extraclasses propostas pela rede, a franquia tem autonomia para desenvolver suas próprias. Para complementar as atividades de sala de aula, são realizados *workshops* para alunos de todos os níveis de conhecimento da língua. Nos casos em que o grupo de alunos que participa do *workshop* tem níveis heterogêneos de conhecimento do idioma estudado, bem como diferentes idades, é responsabilidade do professor fazer adaptações. Sobre esse aspecto, a coordenadora pedagógica (2010) explica:

> Falo para o professor que a gente tem que tentar dar um pouco para todos os níveis, não só de idade quanto níveis de linguagem mesmo. Então, dependendo de como o professor elabora a atividade, ele consegue dar aquela atividade para vários níveis. Ou não, ele estipula "este aqui vai ser pra tal." Mas a gente varia pra que todo mundo tenha contato com o *workshop*. Os professores conseguem marcar o *workshop* pra todo mundo que queira vir desde o básico até o avançado porque ele cria atividades pontuais. É o mesmo material, porém, as atividades são voltadas para cada nível. Para o aluno básico vai ter uma atividade de perguntas mais simples. Em filmes são perguntas mais simples que um básico consiga responder. E assim variando nesse sentido..

As diferenças entre os alunos não está apenas na idade e no nível de conhecimento da língua, mas, também, nos interesses e na forma de expressão em sala de aula. Os professores apontam dificuldades na realização do trabalho em uma turma heterogênea. Outro fator que influencia a heterogeneidade é o número de alunos. Note-se que as turmas do CNA têm em média oito alunos e têm quantidade máxima dezesseis.

> Não tem como, a turma com mais gente, mais heterogênea vai ser. Não é só por causa da idade. Mesmo se eu tivesse 20 pessoas de 20 anos ia ter diferença no interesse, histórico, enfim. Então, eles [professores] expressam muito isso. [...] Então, eu sempre faço eles pensarem em atividades em sala de aula que trabalham com as diferenças de todos eles [alunos] e o que podem pensar fora da sala de aula para tentar atingir a todos. Uma criança de 13 anos não se interessa pelos mesmos assuntos de [um aluno de] 30, 40, às vezes, 50 anos. Qual é a solução? Todo mundo você não vai conseguir atingir. Porém, você pode variar. Suas aulas não devem ser só para os de 50 nem só para os de 13, tem que ser balanceado entre todas essas idades. (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2010).

De forma a acompanhar o trabalho desenvolvido em sala de aula, a coordenadora pedagógica observa aulas. Além disso, são feitas reuniões com os professores da unidade a cada quinze ou vinte dias. Nessa oportunidade, são discutidas as dificuldades ao trabalhar com grupos heterogêneos de alunos e como o professor deve agir perante a situação.

Percebe-se que, apesar da estrutura da rede CNA não distinguir os alunos acima de 13 anos, a coordenação pedagógica do CNA Pinheiros busca dividir esse grupo destinando algumas turmas a uma faixa etária específica. No entanto, a divisão não é rigorosa, pois, se um aluno que estiver fora da faixa etária estipulada, mas cumprir com o conhecimento da língua requerido, há possibilidade dele participar da turma.

> Básico 2 é um curso de adulto, então, você pode ter gente de 13, 14, 15 até 50. Eu até tento abrir horários mais jovens, mais adultos. Eu ponho Básico 2 para alunos jovens, então, são jovens de 13 a 16 anos, mas, às vezes, os próprios alunos não conseguem se organizar. [...] Aí eles escolhem uma sala mais adulta. Daí o professor vai ter que lidar com isso. (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2010).

Na ocasião da matrícula, o aluno ou seu responsável é informado sobre os perfis das turmas e indicado para a mais adequada de acordo com a sua faixa etária. Contudo, devido aos horários das turmas, muitas vezes, o aluno passa a participar de um grupo que não seja tão adequado ao seu perfil, mas cujo horário de aula é o melhor para atender às suas necessidades. Note-se que não há turmas de vários níveis específicas para cada faixa etária por uma questão financeira. Para que o curso seja rentável é necessário um número mínimo de alunos por turma. Isso é exemplificado pela coordenadora pedagógica (2010):

> Existe toda uma questão administrativa-financeira de um mínimo nas turmas para conseguir pagar professor. Se pudessem abrir vários horários e não tivesse estas questões a gente até conseguiria, mas tem um mínimo de alunos por turma. Se eu não tenho de sete a dez alunos com a idade, eu não posso abrir uma turma jovem. Eles vão ter que ser colocados em outras. A gente tenta. No sábado eu até consegui. Sábado é muito lotado aqui. Consegui trazer bastante alunos que vieram do *Teens* porque quando eles se formam no *Teens* eles passam para o adulto num grupo só. E os adultos que caíram lá se deram super bem com a turminha mesmo, que era uma turminha que vinha lá do *Teens*. Então, deu super certo o grupo, às vezes, pode não dar.

Pesquisas realizadas pelo CNA Pinheiros indicam que o fato de haver diferenças de idades dentro de uma turma não é o principal ponto de reclamação do aluno, mas existe. Alguns interessados no curso, principalmente adultos, colocam como condição para ingressar no CNA não participar de turmas em que haja adolescentes. Apesar de a coordenação não poder garantir a homogeneidade quanto à idade dos alunos em uma turma, os horários em que as aulas ocorrem influenciam o seu público. A coordenadora pedagógica (2010) expõe essas ideias:

> De fato a criança quando é mais adolescente ela é mais infantil, então, os assuntos são mais infantis. E aí, veio uma pessoa e falou: “ah eu acabo achando que atrapalha.” Já vi gente que [...]

> antes de vir fazer a matrícula põe como condição: “a condição é eu não ter uma turma que tenha muitos adolescentes porque eu não me dou bem.” Como condição. Daí eu falo: “O horário que você vai cursar é à noite. À noite a grande parte é o pessoal que trabalha à tarde, então, as chances de você pegar uma turma mais adulta é grande, mas tudo é [relativo].” [...] Os horários também definem muito. O horário da tarde é mais jovens, o horário da noite é mais adulto e assim por diante. Eu recebo mais esse tipo de atitude: “olha a condição minha é essa: estudar numa turma um pouco mais adulta.” Tem gente que não se importa. Já tive gente que falou: “ah eu não me importo” e acha que é bom. Eu acho que é muito variável.

A diferença de idade dentro de uma turma é vista como um problema, principalmente, para o adulto. O coordenador comercial (2010) relata sobre esse assunto:

> [A variação de idade] é algo que dentro de sala de aula faz diferença pro adulto. Na verdade, o adulto enxerga isso como um problema, não o adolescente. O adolescente encara numa boa. O adulto não, o adulto já fica um pouco receoso. [...] Você precisa ter um jogo de cintura maior com o adolescente porque tudo vira brincadeira, tudo vira festa. E o adulto não procura muito isso. Principalmente, dentro de um curso. Ele quer aquela coisa ali, séria, dentro do que ele está procurando porque o foco dele é aprender o inglês. E adolescente geralmente está aprendendo inglês de uma maneira despretensiosa. Ele está aprendendo porque sabe que vai usar daqui uns anos, mas não é algo que vai fazer grande diferença na vida dele. Então, é algo que ele pode levar um pouco, ser mais maleável, não ser tão rígido com ele mesmo. E o adulto não, o adulto é rígido porque é ele que paga, ele sabe a necessidade. Então, pra ele incomoda isso dentro da sala de aula. De repente ter um adolescente que tudo faz graça, tudo faz piada.

Como forma de melhorar a prestação de serviço, a rede CNA oferece treinamentos para os professores, o que, segundo Kotler e Bloom (1988), colabora para a diminuição da heterogeneidade na prestação de serviço. Também, há participação do corpo docente em palestras, *workshops* e na Conferência de Ensino CNA. O coordenador comercial (2010) relata:

> O que a gente tem dentro hoje da rede que é muito legal, eles dão treinamento para todos os professores regularmente e aí dentro desses treinamentos é passado como ter jogo de cintura quanto tem essa diferença de idade dentro de sala de aula. Então, isso é responsabilidade do professor também saber conduzir isso dentro da sala de aula para que o adulto não se sinta deslocado nem o adolescente. Encontrar um ponto de equilíbrio ali para que os dois consigam estudar juntos sem gerar muito atrito.

Os cursos do CNA Pinheiros são realizados nas próprias dependências da unidade. Nesse local, há uma biblioteca para acesso dos alunos. Há um espaço projetado para o curso *Kids* e outro que é mais voltado para o público adulto. O CNA Pinheiros possui condições ambientais adequadas, com salas de aula estruturadas, permitindo a realização das atividades. Os artefatos são condizentes com o posicionamento da empresa. Dessa forma, percebe-se que as evidências físicas estão de acordo com Bitner (1992).

> A gente tem a sala *Kids*, mas é uma sala que, enfim, tem uma TV, tem possibilidade de trabalhar atividades com vídeos. Ela tem pufes que você pode trabalhar com outros espaços, além da carteira. Ela é pintada, tem o logo do *Kids*, que é o módulo *Kids*. Então, ela é pensada para eles. E aí, dos adultos a gente tem, assim, o auditório, que tem a lousa interativa, é sempre mais voltado para os adultos porque você tem todo o material do adulto adaptado para essa lousa interativa. Então, essa seria uma diferença de ambiente mesmo. (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2010).

Para integrar o produto principal, o CNA oferece serviços suplementares do tipo facilitadores e realçadores, conforme Lovelock e Wirtz (2006). Entre os serviços facilitadores, que são desempenhados principalmente pelo pessoal da secretaria e pela Internet, estão: informação, instrução para a utilização dos serviços, recebimento de matrículas, informação sobre a quantia devida e recebimento de pagamento. Quanto aos serviços suplementares realçadores, o CNA contempla: consulta, o que ocorre pelos profissionais da área pedagógica e comercial, hospitalidade e exceções, que ocorrem ao permitir que um aluno ingresse em uma turma destinada a faixa etária diferente da sua. Note-se que não há o serviço suplementar realçador de salvaguarda devido às características do serviço prestado.

O CNA disponibiliza informações sobre seus serviços e atividades na Internet, tanto no sítio da matriz como nos das franquias. No sítio do CNA Pinheiros, são disponibilizadas informações, tais como: calendário de avaliações do segundo semestre de 2010; calendário das aulas com datas de início e fim; dicas de leitura para as férias e lista de empresas conveniadas. Note-se que há informações desatualizadas, com datas de 2009, como calendário de provas desse período e promoção do dia das mães de 2010.

Em sua página na Internet, o CNA Pinheiros mostra fotos de sua unidade e eventos, o que, conforme apontado por Hoffman *et al* (2010), é uma forma de reduzir a intangibilidade da prestação de serviço. Há espaço para acesso exclusivo dos alunos, em que estes podem verificar notas, faltas, dados financeiros e avisos. No sítio, há divulgação de um *blog* para os alunos interagirem com os professores e colegas. Há aviso de que os textos publicados no *blog* devem ser escritos em língua inglesa.

Para o consumidor receber o produto principal e os serviços suplementares, há o processo de entrega. O tempo de duração da entrega é especificado de acordo com o curso que o aluno participar, afirmando Lovelock e Wirtz (2006). No entanto, não foi encontrado um *blueprint* de serviço que possibilitasse uma visão geral do processo completo de prestação de serviço para os diferentes segmentos, conforme proposto por Shostack (1984), Bitner, Ostrom e

Morgan (2008) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2006 *apud* BITNER, OSTROM, MORGAN, 2008).

4.4.2.4 Preço

Os preços dos serviços prestados são estipulados pela matriz do CNA. Para a sua determinação são considerados custos, despesas e lucro, afirmando Stanton (1980). Percebe-se que a obtenção de lucro é adotada como objetivo para a determinação do preço, suportando Lovelok e Wirtz (2006). Um indicador desse objetivo é o fato de ser preciso um número mínimo de alunos para a formação de uma turma; caso contrário, a turma não é formada, pois a receita obtida não seria suficiente para gerar lucro.

A Tabela 4 mostra que o preço de cada curso varia de acordo com a idade do aluno. Para os cursos regulares de idiomas, há três faixas de preço: *Kids* é o que tem menor valor, seguido pelo *Teens* e pelos adultos. O valor de cada estágio dos cursos de inglês é: R$ 700,00 para *Kids*; R$ 861,00 para *Teens* e R$ 1.265,00 para adultos. O valor do curso de espanhol para *Teens* e adultos é R$ 1.265,00. Independentemente do nível do curso, o valor se mantém de acordo com a idade do aluno. Para facilitar o pagamento, o valor do curso, no módulo regular, pode ser parcelado em até cinco vezes.

Tabela 4 - Preço dos cursos do CNA

Cursos	Inglês			Espanhol		
	Preço à prazo (R$)	Carga horária (horas)	Preço a prazo por hora (R$/hora)	Preço à prazo (R$)	Carga horária (horas)	Preço a prazo por hora (R$/hora)
Kids	700,00	36	19,44			
Teens	861,00	40	21,53	1.265,00	40	31,63
Adultos	1.265,00	40	31,63	1.265,00	40	31,63

FONTE: Elaborado pela autora com base em CNA, 2010.

De acordo com a Tabela 4, verifica-se que o curso de inglês para adultos e o de espanhol para *Teens* e adultos são os de maior valor por hora de aula. Logo após, está o curso para *Teens* e *Kids*, o qual possui o menor valor por hora de aula.

O valor do material produzido pelo CNA para todos os segmentos e cursos é de R$ 230,00 por estágio. Os alunos podem parcelar esse valor em até duas vezes. É possível pagar o

material em até cinco vezes, no entanto, o valor total parcelado passa a ser R$ 260,00. O preço do material em 2011 é o mesmo do ano anterior de forma a manter o consumidor, o qual é sensível a aumentos de preço.

A franquia pode dar descontos aos alunos desde que atendam aos valores mínimos e máximos estipulados pela matriz. Os descontos variam, normalmente, de 5% a 15%, dependendo da negociação individual e das promoções realizadas. As promoções, geralmente, visam a todos os públicos, sem distinções quanto ao segmento. Há promoções relâmpagos, em que maiores descontos podem ser oferecidos. Um exemplo é a promoção relâmpago do comércio, na qual o comerciário da região recebe 25% de desconto ao se matricular no curso em uma determinada semana. O máximo de desconto permitido à franquia corresponde a 30% do preço tabelado pela matriz. Note-se que os descontos permitidos à franquia são utilizados de forma a aumentar o número de unidades vendidas, confirmando a ideia de Stanton (1980) sobre a influência da elasticidade da demanda no preço do serviço.

Cada franquia tem a liberdade para optar pela aplicação do preço que desejar de acordo com o intervalo estipulado pela franqueadora. Portanto, pode haver diferenças de preços entre as unidades. No caso de um aluno ser transferido de uma unidade CNA para outra, o valor do seu desconto deve permanecer.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), para obter lucratividade, a empresa deve ter conhecimento de seus custos, valor criado para os clientes e preço da concorrência. É possível ter um referencial sobre o valor para os clientes por meio das pesquisas realizadas em todos os segmentos. Quanto aos preços dos concorrentes, note-se que o CNA Pinheiros está em constante análise deles, o que influencia na sua política de desconto. Embora Lovelock e Wirtz (1006) afirmam que os preços dos concorrentes não possam ser comparados devido a variações na localização e tempo, os concorrentes da franquia Pinheiros têm semelhante área de atuação, diminuindo as variações de localização. Além disso, as verificações de preço são periódicas, o que possibilita detectar as variações no tempo.

4.4.2.5 Praça

A rede CNA tem atuação nacional. São 580 unidades distribuídas em todas as regiões do país. A área de atuação de cada franquia é estipulada pela matriz. Dessa forma, pode haver

concorrência entre unidades do CNA, mas isso dificilmente ocorre devido à especificação da região de atuação de cada franquia.

O CNA possui o que Stanton (1980) indica como distribuição por meio de um intermediário. O serviço principal é prestado por uma franquia, que é o intermediário, conforme Lovelock e Wirtz (2006). O CNA Pinheiros atua na região de Pinheiros e Vila Madalena na cidade de São Paulo. Esse bairro não tem uma unidade CNA, permitindo que a escola de Pinheiros, situada em região próxima, tenha maior área de operação. A unidade de Pinheiros está na Avenida Pedroso de Morais, 832. Percebe-se que a localização da escola está de acordo com o público atendido, principalmente para o segmento adulto, que é predominante na escola.

As instalações do CNA Pinheiros comportam até 1.000 alunos, sem a necessidade de modificações na estrutura. Tendo em vista que, atualmente, são em torno de 200 alunos, há capacidade para crescimento da unidade por meio do aumento do número de alunos. Note-se que, conforme Hoffman *et al* (2010), o aumento da capacidade de alunos já foi planejado na estrutura física.

O ambiente da escola atende às necessidades e preferências dos consumidores de todos os segmentos e funcionários, conforme exposto por Bitner (1992). Foi verificado que há uma sala destinada a crianças, bem como outro espaço com mais recursos voltados para atender os pré-adolescentes e os adultos. Os principais serviços são prestados nas próprias acomodações da escola com a presença física do consumidor, no entanto, há atividades extras conduzidas a distância, como as atividades pela Internet, confirmando Lovelock e Wirtz (2006).

A distribuição de serviço inclui três fluxos inter-relacionados, apontados por Lovelock e Wirtz (2006). O CNA possui fluxo de informações e promoção para o consumidor ter conhecimento dos serviços oferecidos e se interessar por eles. Há o fluxo de negociação, o qual ocorre para viabilizar a venda do serviço. Isso pode ser feito, por exemplo, no momento de realização da matrícula pelo pessoal da secretaria do curso. Por último, há o fluxo de produtos, o qual utiliza as instalações físicas e os meios eletrônicos utilizados pelo CNA para que o serviço alcance o consumidor. Entre os fluxos apresentados, é o de produtos que tem clara divisão entre os segmentos, sendo que os demais estão, na maioria das vezes, voltados para todos os públicos.

4.4.2.6 Promoção

Atividades de promoção são executadas pela franqueadora e pela franquia. A matriz desenvolve campanhas nacionais, enquanto a franquia direciona-se para o público local. Promoções realizadas pelas duas fontes possuem mensagens convergentes e são utilizadas concomitantemente. Note-se que são analisadas as promoções da franqueadora, pois elas, também, promovem o CNA Pinheiros. Portanto, as ações de comunicação realizadas pela franqueadora interferem em como os consumidores visualizam a franquia situada em Pinheiros.

De acordo com Hoffman *et al* (2010), as campanhas da franqueadora são feitas com o objetivo de desenvolver uma imagem organizacional forte, o que contribui para a redução dos problemas causados pela intangibilidade. Há um projeto corporativo para desenvolver uma identidade visual única, o que é muito importante para uma rede de atuação nacional, confirmando Lovelock e Wirtz (2006).

O CNA Pinheiros tem divulgadores com interação direta com o consumidor, assim como pessoal de secretaria, constituindo a venda pessoal, conforme Hoffman *et al* (2010), Lovelock, Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003).

Em visitas realizadas ao CNA Pinheiros, foi verificada a existência de um folheto elaborado pela franqueadora explicando os cursos para os diversos segmentos. Esse possui telefone e endereço da franquia carimbados, indicando a escola em que foi adquirido. Outro folheto indica vantagens exclusivas para o aluno CNA, fazendo referência ao desconto de 70% na assinatura anual da revista *Newsweek*. Os folhetos disponíveis, assim como os *sites* da rede e da franquia, são usados como materiais de instrução ao consumidor, reforçando Lovelock e Wirtz (2006).

Na unidade de Pinheiros, há um panfleto incentivando a renovação da matrícula com um pedaço de papel grampeado, o qual consiste no cupom de rematrícula. Observe-se que o papel do cupom está cortado de forma desalinhada, refletindo um material que não tem qualidade elevada. Com isso, verifica-se que há materiais, embora minoria, que não criam boa reputação à empresa, contrariando Stanton (1980), o qual relata que o plano promocional deve mostrar os benefícios e criar boa imagem.

Os folhetos obtidos na franquia têm a citação que faz parte da mais recente campanha da rede: “Apaixonados pelo sucesso”. Essa menção, também, está nos sítios do CNA. Outra frase vista é a seguinte: “O que a gente mais quer é o seu sucesso.” Percebe-se a intensa ligação da língua estrangeira com a obtenção de sucesso do aluno. Essa associação é vista inclusive no curso para crianças: “O que a gente mais quer é ver seu filho crescer com sucesso.”

O *slogan* da rede CNA é: inglês definitivo. Apesar de a escola trabalhar, também, com o ensino de espanhol, percebe-se que há maior ênfase no curso de inglês, o que pode causar aos consumidores confusão quanto ao posicionamento da empresa. O *slogan* está presente tanto nos anúncios impressos quanto no sítio da empresa.

O CNA Pinheiros faz promoções que visam a cada um dos segmentos atendidos: para o público infantil demonstra-se a possibilidade de aprender um idioma de forma lúdica; para os jovens apela-se para o fato de o curso ser uma oportunidade de se relacionar com os amigos e para os adultos demonstram-se vantagens financeiras. Note-se que o preço não está impresso em nenhum panfleto. O coordenador comercial (2010) ilustra em sua entrevista:

> O material desenvolvido para propaganda é diferente e o desconto de cada um é diferente. Então, por exemplo, pro adulto hoje eu tenho um plano anual que ele fecha três estágios e ganha um. Pra criança eu tenho a variância do desconto maior dentro dos estágios. Pro *Kids*, por exemplo, uma coisa que as unidades [concorrentes] daqui [da região] não fazem é parcelar material didático para crianças, eu parcelo. Então, esses são diferenciais. Aí eu caminho dentro de cada segmento, de cada público, pra trabalhar dessa forma. Daí eu tenho que trazer pra eles o que chama a atenção. A criança eu chamo atenção por causa das brincadeiras, por ser dinâmico e tudo mais. O adolescente eu vou chamar porque aqui pode ser o ponto de encontro dele e da galera dele. Então, pra esse adolescente hoje a gente tem programa de atividades fora. Então, por exemplo, adolescente adora ir pra programa de televisão, eles acham um máximo, parque de diversões ou atividades tipo *day camp* que é pra ficar dois dias fora, então essas atividades são desenvolvidas por conta desse público. E o adulto é o bolso. Não tem jeito, eu pego o adulto pelo bolso sempre.

A franquia de Pinheiros faz uso do marketing direto ao enviar informação sobre novidades e promoções para os ex-alunos que não acabaram o curso, conforme Zeithaml e Bitner (2003). Além disso, o CNA Pinheiros faz uso de atividades de promoção de vendas. São realizados sorteios e promoções relâmpago e distribuição de brindes, conforme Hoffman *et al* (2010), Lovelock, Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003).

A campanha de rematrícula para o primeiro semestre de 2011 foi realizada visando ao público adulto, pois esse é o maior segmento da unidade Pinheiros. O aluno que realizasse a

rematrícula, antecipadamente, participaria do sorteio de um *netbook*. A antecipação de matrícula é uma forma de a escola se preparar para a demanda, o que colabora com a redução dos problemas causados pela perecibilidade, conforme apontado por Sasser (1976). Além disso, foi mantido o valor do material didático de forma a atrair o público adulto, o qual é reativo às mudanças nos valores.

Percebe-se que há campanhas do CNA voltadas ao benefício financeiro. O coordenador comercial (2010) expõe: "O dinheiro é um fator decisório, é um fator que todo mundo gosta. O adulto gosta, o pai da criança gosta e o adolescente com certeza também gosta. Então, dinheiro é algo que chama a atenção." No sentido do apelo financeiro e com o intuito de fazer com que os próprios clientes da unidade indiquem novos alunos, existe a seguinte promoção: "O CNA te dá uma força na sua mesada, indique um amigo. Seu amigo fez a matrícula e você ganha R$50,00 em dinheiro."

De forma a possuir uma atuação abrangente na zona destinada ao CNA Pinheiros, o setor comercial estabelece parcerias com escolas, academias e empresas de diversos segmentos próximos à franquia. O CNA utiliza essas parcerias para divulgar suas promoções. Um tipo de ação realizada por meio dos parceiros do comércio é a promoção relâmpago. Uma promoção desse tipo consiste na possibilidade de um cliente do parceiro ganhar uma bolsa de estudo no CNA, bem como descontos em matrículas realizadas em um determinado período. O coordenador comercial (2010) exemplifica:

> [A promoção relâmpago] está "linkada" com a promoção das bexigas. Vai num pote mais ou menos deste tamanho com um número "x" de bexigas. E aí está lá no balcão do cara do comércio. Aí ele comprou alguma coisa e ganha o direito de preencher este cupom. Ele chuta quantas bexigas têm e o cara que chegar mais perto ganha a bolsa. Eu faço esse tipo de promoção. Daí junto com isso ele dá o cartãozinho lá do CNA, o *flyer*, que está lá em cima e o cara do comércio fala: "se passar lá no CNA esta semana a gente tem 25% [de desconto], fala que você pegou aqui, aí ele garante o desconto, só levar o *flyer* do local."

As campanhas realizadas pela rede CNA e pela franquia de Pinheiros, majoritariamente, visam atingir todos os públicos, mas há maior comunicação voltada aos jovens adultos. Sobre a ausência de campanhas específicas para cada segmento, o coordenador comercial relata: "Hoje eu não tenho tempo pra isso. Então, eu preciso atingir um número grande de pessoas, então eu nem bolo campanhas exclusivas porque eu quero atingir todo mundo. Então, eu jogo uma pra todo mundo, pra conseguir atingir todo mundo: o pai da criança e o adulto."

Um exemplo de promoção com foco em um determinado público é a do verão de 2011, a qual se enquadra em promoção de vendas. Visando aumentar o público infantil no CNA Pinheiros, realiza-se um programa de colônia de férias dentro dos condomínios da região. Portanto, percebe-se que o CNA Pinheiros promove alguma comunicação de acordo com a idade do consumidor.

> Tem um programa que a gente vai lançar agora que é a colônia de férias dentro do condomínio. Então eu vou para dentro desse condomínio e faço uma colônia de férias lá. São brincadeiras dentro do idioma, mostrando a metodologia do CNA, mas em forma de brincadeira. E aí eu vou levar isso sem custo nenhum para o condomínio e é uma forma de divulgar e tentar reverter e aumentar esse número de criança que é hoje o que a unidade precisa. (COORDENADOR COMERCIAL, 2010).

Para a realização de promoções, a franqueadora envia sugestões aos franqueados. Na Intranet do CNA existe a "fábrica de ideias", em que há sugestões para os franqueados a respeito de campanhas, *banners* e folhetos. A matriz envia campanhas para datas comemorativas, todavia, a unidade Pinheiros não faz uso constante das sugestões enviadas pela franqueadora. Em algumas ocasiões, o franqueado opta por realizar uma promoção mais adequada ao público da região, o que é permitido, desde que sejam conservados os padrões de imagem do CNA.

Em datas especiais, há comemorações para os alunos. No sítio do CNA Pinheiros, há fotos da unidade e de eventos realizados, os quais são: em 2010, dia do livro e Páscoa; em 2009, formatura, festa junina, dia das mães, dia da língua espanhola e demonstração de aula na Escola Técnica Guaracy Silveira; e, em 2008, fim de ano e *Halloween*. Percebe-se que há diversas fotos com os alunos do segmento infantil.

A franqueadora realiza atividades promocionais de forma a criar uma imagem única da rede. O CNA patrocina diversos eventos esportivos: Stock Car, Copa Clio, Campeonatos Brasileiro de Futebol, Mundial de Vôlei de 2008, eventos regionais de vôlei e o time de tênis CNA/Minas, do Minas Tênis Clube. Em 2011, o CNA patrocina as placas dos campos em todos os jogos dos campeonatos Paulista e Carioca. Os jogos são televisionados pela TV Globo, Bandeirantes e por canais a cabo, como SporTV. 2011 já é o quarto ano consecutivo em que a rede de idiomas patrocina os campeonatos (M&M ONLINE, 2011). A divulgação por meio de veículos de massa demonstra que o CNA tem por objetivo tornar-se conhecido por todos os segmentos. Com o patrocínio de eventos esportivos acontece a publicidade e

relações públicas da rede CNA, confirmando Hoffman *et al* (2010), Lovelock, Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003).

O CNA tem forte atuação em propaganda com mídia, conforme Hoffman *et al* (2010), Lovelock, Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003). A rede CNA, assim como a franquia de Pinheiros participa de redes sociais, tais como: Facebook, Orkut e Twitter. Na Internet, a rede, também, está presente em *blog* e vídeos no YouTube. Essas ferramentas são utilizadas de forma conjunta para a divulgação da empresa. Percebe-se que é frequente a publicação de um mesmo conteúdo em diferentes redes sociais.

No Facebook, há um perfil oficial da empresa, mostrando que esse é um espaço para conversar com alunos e com aqueles que ainda não estudam no CNA, mas querem saber a importância de estudar inglês e espanhol. Há convite para os interessados tirarem suas dúvidas, bem como para interagirem e se apaixonarem pelo sucesso.

No Facebook, há diversas fotos de países de língua inglesa e espanhola e de situações em que línguas estrangeiras são empregadas. Há informações sobre atualidades, curiosidades e dicas de idiomas e de viagens. As fotos, na maioria das vezes, possuem legenda. Essas, por sua vez, têm *links* de acesso a outros sítios com informações relacionadas à foto e à sua legenda. Percebe-se que esses *links* estão vinculados a sítios de diversas origens, não possuindo, normalmente, materiais produzidos pela rede CNA. Grande parte dos *links* está vinculada a sítios de jornais e a *blogs*. Vale ressaltar que inclusive para dicas de vocabulário básico de inglês, língua essa que é foco principal da rede de idiomas analisada, o interessado é direcionado a uma página da Internet com conteúdos não produzidos pelo CNA. Essa pode ser uma oportunidade não aproveitada para o CNA mostrar o seu próprio conteúdo.

Da mesma forma que no Facebook, há no Twitter informações sobre a empresa e dicas de línguas estrangeiras. Diversos *links*, que possuem majoritariamente conteúdos não produzidos pelo CNA, são indicados para os usuários.

O CNA, também, está no Orkut. Nesta rede social, há perfis e comunidades da rede CNA e de diversas franquias, incluindo a de Pinheiros. O CNA informa aos usuários que a sua comunidade oficial é um espaço para discussões sobre seus cursos e assuntos relacionados, como línguas estrangeiras, mercado de trabalho, viagens e intercâmbios.

Na comunidade do CNA no Orkut, há fóruns propostos tanto pela rede como por usuários. Percebe-se que há comunicação entre a empresa e o público por meio de mensagens publicadas no sítio. O CNA utiliza a rede social para informar sobre seus serviços, promoções, novidades sobre a empresa, curiosidades e dicas. Algumas notícias postadas no Orkut são fragmentos de textos que estão completos no *blog* do CNA, o qual tem conteúdos produzidos por profissionais da própria rede de ensino. Verifica-se que há erros de português em publicações do CNA na comunidade. Perante essa situação, um usuário chamou a atenção para o erro, corrigindo-o e ressaltando que se a empresa lida com o ensino de línguas é primordial conhecer o português. Apesar de não ser um fato recorrente, já foi suficiente para expressar uma fraqueza da empresa perante as pessoas que utilizam a comunidade, o que não colabora para a criação de boa reputação, rejeitando Stanton (1980).

Percebe-se que há marketing viral por meio das redes sociais, as quais são utilizadas pelo público para a publicação de reclamações e pontos fracos da escola, conforme Bortoli e Campomar (2009). Fora do meio eletrônico, também, há comunicação boca a boca sobre a escola, afirmando Abernethy e Butler (1992). É visível que informações com origem externa à empresa, em que se incluem editoriais veiculados pela mídia, são vistas como de maior credibilidade, conforme Lovelock e Wirtz (2006).

As redes sociais e o blog do CNA são utilizados para a divulgação de diversas promoções. Há exposição das *Snack* Aulas que consistem em um mini-curso destinado a clientes em perspectiva de níveis básicos, intermediários e avançados, a partir de 9 anos de idade. O mini-curso é gratuito, com carga horária total de 4 horas e com direito a certificado. É uma oportunidade para os clientes em prospecção experimentarem a metodologia, o material e a dinâmica de aulas do CNA. O mini-curso é desenvolvido para três públicos: *Kids*, *Teens* e adultos. A promoção era válida para julho e agosto de 2010. As *Snack* Aulas são um exemplo de promoção de vendas, conforme Hoffman *et al* (2010), Lovelock, Wirtz (2006) e Zeithaml e Bitner (2003).

Outra promoção divulgada nas redes sociais, que visava, principalmente, aos jovens, é a Chupim na escola com o CNA, realizada em junho de 2010. Para essa ação a rádio Metropolitana e o CNA levaram a banda Restart para fazer um *show* no colégio da cidade de São Paulo ou da Grande São Paulo que tivesse a maior quantidade de cadastros na promoção.

Juntamente com essa promoção em São Paulo, realizou-se um concurso cultural válido para interessados de todo o Brasil. Essa segunda promoção tinha o seguinte tema: "O CNA vai dar um *restart* na sua vida." Os participantes tinham que responder à pergunta: "Como o CNA ajuda você a dar um *restart* no seu sucesso?" A resposta era publicada nas redes sociais. Os autores das melhores respostas ganharam artigos da banda Restart.

As redes sociais divulgaram a promoção que dava pares de ingresso para o João Rock 2010, um evento de música patrocinado pelo CNA. Para concorrer ao prêmio, o usuário devia responder à questão: "Por que o CNA deve levar você e seu amigo ao João Rock 2010?" Além disso, o respondente e seu amigo deviam ser membros dos grupos do CNA no Facebook ou no Orkut. Ligada à promoção para ir ao evento musical, existe o Festival de Bandas CNA. Esse evento seleciona uma banda, que deve ter entre seus membros um como aluno do CNA, para tocar no João Rock. No Facebook do CNA, há vídeos da banda vencedora do Festival de Bandas CNA 2009. Essas promoções foram, principalmente, destinadas aos jovens adultos.

O CNA realizou a promoção "Paixão pelo Sucesso". Para concorrer a uma viagem para Nova York com tudo pago e com um acompanhante, além de ganhar um iPhone, os interessados tinham que elaborar um vídeo com o tema: "Como aprender outro idioma leva você ao sucesso?" Essa promoção foi realizada em abril de 2010. Vídeos da campanha "Paixão pelo Sucesso" foram divulgados no YouTube, entre os quais há histórias reais do desenvolvimento profissional de alunos do CNA. Note-se que os vídeos divulgados foram feitos por alunos adultos da escola. Conforme Mittal (1999) e Hoffman *et al* (2010), o CNA utiliza vídeos de forma eficaz para divulgar benefícios difíceis de serem comunicados pela intangibilidade do serviço.

A rede CNA é reconhecida pela sua atuação no terceiro setor, o que colabora para a criação de boa reputação da empresa, confirmando Stanton (1980). Desde 2002, existe a Fundação CNA. Nesse ambiente, localizado na cidade de São Paulo, 700 crianças recebem pré-escola gratuita e alimentação. Além disso, a empresa possui outras atividades no terceiro setor em parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (Projeto Escola Família) e outras associações, como o Instituto Ethos. Há um reconhecimento do CNA como empresa cidadã devido à sua atuação no terceiro setor. A rede recebeu o Prêmio ABF-AFRAS Destaque Responsabilidade Social pelo trabalho desenvolvido pela Fundação CNA.

Conforme Lovelock e Wirtz (2006), o CNA utiliza, fortemente, a comunicação que tem origem dentro da organização. Há comunicação por meio de canais de produção, por intermédio do pessoal de linha de frente e pelo próprio ponto de serviço da franquia, conforme Bitner (1992). Além disso, a comunicação é feita pelos canais de marketing, os quais são originados, principalmente, pela franqueadora. Enquanto os canais de produção atendem aos clientes que já estão dentro da escola, os canais de marketing levam os clientes para dentro da empresa, conforme Abernethy e Butler (1992). Percebe-se que há ações de promoção direcionadas para cada segmento. Entretanto, a maior parte ainda está voltada para jovens adultos, os quais são a maioria na escola. Recentemente, a franquia analisada tem desenvolvido promoções voltadas para crianças, o que não era comum.

4.5 Análise cruzada dos casos e da teoria

A análise cruzada dos casos e da teoria deriva das análises individuais dos casos. As informações dos quadros resumos apresentados foram apresentadas dentro da análise de cada caso. Com a realização desta pesquisa foi possível verificar as atividades de marketing das escolas de idiomas perante a interação dos consumidores de diferentes segmentos na prestação de serviço. As três escolas analisadas têm sistema de informação de marketing, usam estratégias de segmentação e posicionamento e oferecem compostos de marketing. No entanto, as escolas diferem-se pela forma como desenvolvem essas atividades, seja conforme abordado pela teoria ou de forma indutiva.

4.5.1 Atividades de marketing de serviços

A análise cruzada dos casos e da teoria é realizada tendo em vista as atividades de marketing estudadas no referencial teórico e nas análises dos casos, as quais são: sistema de informação de marketing, segmentação e posicionamento, produto, preço, praça e promoção.

4.5.1.1 Sistema de informação de marketing

Foi constatado que para tomar as decisões de marketing, as três escolas têm sistema de informação de marketing. Todas utilizam informações internas, inteligência de marketing e

pesquisa de marketing. No entanto, há variação quanto à estrutura do sistema de informação de marketing.

O Instituto Cervantes coleta dados do ambiente interno e do externo, no entanto, parece não ter um sistema muito complexo. A Alumni tem um SIM bem estruturado, o que contribui para a geração de ações específicas para cada segmento. Já o CNA Pinheiros monitora de forma mais intensa os seus concorrentes. Percebe-se que o modo como cada empresa usa o seu SIM está ligado às suas características. A atuação da franquia CNA é restrita, o que faz com que seu SIM seja voltado para uma específica área geográfica. Já o Instituto Cervantes e a Alumni visam a um público mais abrangente geograficamente. Além disso, as diretorias dessas escolas têm maior possibilidade para gerar ações no composto de marketing do que a franquia do CNA. O Quadro 11 apresenta o resumo dos casos tendo em vista a teoria sobre sistema de informação de marketing.

Quadro 11 - Resumo dos casos: sistema de informação de marketing

Teoria sobre sistema de informação de marketing
• Registros internos. • Inteligência de marketing. • Pesquisa de marketing. • Cruzamento dados internos e externos.
Caso Instituto Cervantes de São Paulo
• Utiliza informações internas e externas à empresa. • Há relatórios da própria organização com dados dos alunos, o que possibilita a análise por cada segmento. • Os professores disponibilizam informações sobre a atuação dos diferentes segmentos em sala de aula. • Usa a inteligência de marketing para obter informações dos ambientes que interferem em seus negócios. • Elabora anualmente um documento com informações sobre a região de atuação da empresa, o que implica em pesquisas com alunos e a análise de dados governamentais, o que faz parte da inteligência de marketing. • Não foi constatada a clara exposição de informações sobre os concorrentes, embora elas sejam de conhecimento dos dirigentes do Instituto. • Há pesquisas de marketing com profissionais da área acadêmica dos ensinos público e privado e empresários da região, o que corresponde à pesquisa de marketing. • As pesquisas de marketing são feitas pelos próprios funcionários da empresa, não sendo utilizados institutos de pesquisa. • Faz pesquisa de satisfação dos clientes. • As informações resultam em ações, como na elaboração de cursos especiais.

Quadro 11 - Resumo dos casos: sistema de informação de marketing (continuação)

Caso Associação Alumni
• Utiliza informações internas e externas à empresa. • Há relatórios da empresa e banco de dados que permitem análise por segmento. • Usa a inteligência de marketing para obter informações dos ambientes que interferem em seus negócios. • Para a pesquisa de marketing já contratou institutos especializados, mas atualmente usa os próprios funcionários para fazer a pesquisa. • Faz pesquisa de satisfação dos clientes. • As informações resultam em ações, como no estabelecimento de um novo formato de curso.
Caso CNA Pinheiros
• Há cruzamento de dados internos e externos à empresa. • São utilizados relatórios internos. Há banco de dados de alunos e ex-alunos, permitindo avaliar seus perfis. • Reuniões e observações de aula avaliam a prestação de serviço para diferentes idades. • Inteligência de marketing principalmente voltada à concorrência. • Os divulgadores colaboram com a inteligência de marketing e são incentivados a relatar novos acontecimentos na área de atuação da empresa. • Parece não haver obtenção de informações sobre os ambientes ligados ao negócio. • Foram verificadas pesquisas apenas para conhecer a região geográfica da escola. • Faz pesquisa de satisfação com os clientes e de pós-venda com os responsáveis pelo pagamento do curso. • Não há pesquisas com institutos especializados. As pesquisas de marketing são feitas por funcionários da empresa. • As informações resultam em ações principalmente quanto aos serviços complementares, promoções e descontos.

4.5.1.2 Segmentação e Posicionamento

Quanto à segmentação, percebe-se que a separação do mercado por idade existe nas três escolas estudadas. Todas adotam o marketing de segmento como nível de segmentação de mercado. O Instituto Cervantes de São Paulo costumava identificar somente o segmento adulto do mercado. No entanto, por meio de cursos especiais, a escola tem atendido o segmento de crianças. Além disso, ante as características e necessidades distintas dos idosos, o Instituto Cervantes passou a oferecer um curso específico para esse grupo. Percebe-se que a empresa não tem um processo de posicionamento bem estruturado. No entanto, a partir dos 4Ps é possível inferir o posicionamento.

A Alumni identifica diversos segmentos no mercado. É um diferencial da escola perante a concorrência o atendimento às necessidades dos alunos de acordo com suas idades. A Alumni tem processo de segmentação e posicionamento complexos. É possível relatar que a estratégia de segmentação implica no posicionamento. A partir desse é planejado o composto de marketing.

O CNA identifica diferentes segmentos, abordando crianças, pré-adolescentes e adultos. A identificação do segmento adulto parece não ser adequada, pois há consumidores com necessidades muito heterogêneas nesse grupo. A segmentação não é feita de forma complexa, pois somente as diferenças mais significativas entre os consumidores são identificadas. Com isso, há um posicionamento baseado em um diferencial da empresa, porém percebe-se que o processo de posicionamento é mais intuitivo, não seguindo o recomendado pela literatura da área. No Quadro 12, é exposto um resumo dos principais aspectos de segmentação e posicionamento de cada caso de acordo com a teoria estudada.

Quadro 12 - Resumo dos casos: segmentação e posicionamento

Teoria sobre segmentação e posicionamento
• Níveis de segmentação de mercado: marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho, marketing local e marketing individual. • Seleção de mercado-alvo: cobertura total de mercado, especialização seletiva, especialização por produto, especialização por mercado e concentração em um único segmento. • Segmentação demográfica por idade. • Posicionamento.
Caso Instituto Cervantes de São Paulo
• Nível de segmentação de mercado: marketing de segmento. • Seleção de mercado-alvo: especialização seletiva de mercado. Há produtos adequados para cada segmento atendido. • Segmentação demográfica por idade: crianças de 6 a 8 anos, crianças de 9 a 12 anos, adultos acima de 16 anos e pessoas acima de 65 anos. • Em alguns casos são aceitos menores de 16 anos. • As diferentes faixas etárias do segmento adulto, normalmente, fazem o curso em diferentes horários. • Diferenciais: turma específica para idosos, forte ligação com a Espanha e a cultura hispânica. • Posicionamento: qualidade. Há composto de marketing para o segmento infantil, adulto e idoso.

Quadro 12 - Resumo dos casos: segmentação e posicionamento (continuação)

Caso Associação Alumni
• Níveis de segmentação de mercado: marketing de segmento. • Seleção de mercado-alvo: cobertura total do mercado por meio do marketing diferenciado. Há composto de marketing adequado para cada segmento. • Segmentação demográfica por idade: *Juniors* para crianças de 5 a 9 anos, que é dividido em *Pre-Junior 1* (para alunos de 5 anos), *Pre-Junior 2* (6 anos), *Junior 1* (7 anos), *Junior 2* (8 anos) e *New Pre-Teen Intro* (9 anos); *New Pre-Teens* para pré-adolescentes de 10 a 12 anos; *Teens* para adolescentes de 13 a 17 anos; e, adultos a partir de 18 anos. • Para os adolescentes estudarem com os adultos é necessário ter, no mínimo, 16 anos, sendo que esses alunos são aceitos em horários específicos. • Diferencial: respeita a diferença de idade entre os alunos. • Posicionamento: a melhor escola de inglês. Há oferta completa de produto para cada segmento.
Caso CNA Pinheiros
• Níveis de segmentação de mercado: marketing de segmento. • Seleção de mercado-alvo: especialização seletiva de mercado. Há produto adequado para crianças e pré-adolescentes, no entanto, para os adultos não são consideradas as necessidades distintas existentes dentro desse grupo. • Segmentação demográfica por idade: *Pre-School* para crianças de 5 e 6 anos, *Young Kids* para as de 7 e 8 anos, *Kids* para as de 9 e 10 anos, *Teens* para os pré-adolescentes de 11 e 12 anos, adultos para alunos a partir de 13 anos. • As diferentes faixas etárias do segmento adulto fazem o curso em diferentes horários. • Há turmas destinadas a específicas faixas etárias do segmento adultos, no entanto, essa separação não é muito rigorosa. • Diferencial: método comunicativo. Não foram encontrados indícios de que há diferenciais quanto ao atendimento dos diferentes segmentos. • Posicionamento: comunicação no idioma. Há composto de marketing para o segmento infantil, pré-adolescente e adulto.

4.5.1.3 Produto

Para esta pesquisa foram analisados os compostos de marketing das três escolas. Em relação ao produto, verifica-se que todas as escolas têm, além do produto principal, que está segmentado por idade do consumidor, serviços suplementares. Pelo fato de o segmento infantil e o idoso serem recentes no Instituto Cervantes, a maior parte de serviços suplementares está disponível para o segmento adulto. Por sua vez, a Alumni possui serviços suplementares para todos os segmentos, assim como o CNA.

Tratando-se dos níveis de valor para o cliente, o Instituto Cervantes e a Alumni demonstram ter produtos ampliados e se dedicam ao produto potencial para todos os segmentos. Já o CNA Pinheiros não demonstra possuir acentuado diferencial em relação aos concorrentes, o que pode fazer com que o produto ampliado da escola seja o produto esperado pelo consumidor. Além disso, por ser franquia percebe-se que não há significativas ações em relação ao produto potencial, o qual fica a cargo da franqueadora.

Para a prestação de serviço, os professores do Instituto Cervantes fazem adaptações para se adequar às diferentes necessidades dos alunos originadas pelas diferentes idades. Na prestação da Alumni, normalmente, o plano do curso está mais estruturado, pois as diferenças entre os segmentos já são constatadas no momento do planejamento do curso. Em relação ao CNA, verifica-se que há dificuldades em atender um grupo de adultos com acentuada heterogeneidade. Diante dessa situação, os professores buscam fazer atividades que atendam da melhor forma a todos os consumidores. Vale ressaltar que nenhuma das escolas tem um completo *blueprint* de serviço para a prestação de serviço a cada segmento.

Quanto às evidências físicas, o Instituto Cervantes tem a mesma estrutura para todos os segmentos. Adaptações para crianças e idosos podem não ter sido feitas, pois esses segmentos, ainda, são minoria comparada aos adultos. A Alumni possui a mais completa estrutura física de acordo com cada segmento atendido. Já o CNA tem alguma diferença de estrutura para atender cada segmento.

Como elemento essencial para a prestação de serviço está o professor. Percebe-se que todas as escolas possuem ações para o melhor desempenho dos professores. Entre as escolas, a Alumni parece ser a mais rígida quanto ao desenvolvimento do professor. Por outro lado, o Instituto Cervantes, também, tem professores muito capacitados, os quais têm em grande parte o espanhol como língua materna. Em relação ao CNA, nota-se que há reuniões periódicas, visando orientar o professor a lidar com as necessidades diferentes dos alunos de uma turma devido às diferenças em idade. Portanto, apesar da mistura de idades em uma turma ser um problema da escola, há esforços para que a prestação de serviço seja a melhor possível. Nota-se que o resumo dos casos sobre o produto é apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 - Resumo dos casos: produto

Teoria sobre Produto
• Visão holística de todo o desempenho experimentado pelo consumidor: produto principal, serviços suplementares facilitadores e serviços suplementares realçadores (consulta, hospitalidade, salvaguarda e exceções) • Hierarquia de valor para o cliente: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. • Processos e *blueprint* de serviço. • Evidências físicas. • Pessoas.
Caso Instituto Cervantes de São Paulo
• Tem produto principal, que é segmentado por idade do consumidor, e serviços suplementares do tipo facilitadores e realçadores (consulta, hospitalidade e exceções), os quais são, majoritariamente, voltados para o público adulto. • Possui os cinco níveis de valor para o cliente, incluindo produto ampliado com diferenciais e produto potencial para todos os segmentos. • São feitas adaptações no plano de curso para se adequar melhor às necessidades dos alunos de diferentes faixas etárias. • Não há *blueprint* completo da prestação de serviço para os segmentos. • A estrutura física é única para todos os segmentos. • Professores capacitados para trabalhar com os segmentos atendidos.
Caso Associação Alumni
• Tem produto principal e serviços suplementares do tipo facilitadores e realçadores (consulta, hospitalidade e exceções), que são segmentados de acordo com a idade do consumidor. • Tem os cinco níveis de valor para o cliente, incluindo produto ampliado com diferenciais e produto potencial. • Há um plano de curso que contribui para a diminuição da heterogeneidade. • Não há *blueprint* completo da prestação de serviço para os segmentos. • As evidências físicas são adaptadas a cada segmento atendido. • Há professores capacitados para atender cada segmento.
Caso CNA Pinheiros
• Tem produto principal, que é dividido pelos segmentos atendidos, e serviços suplementares do tipo facilitadores e realçadores (consulta, hospitalidade e exceções) para os diferentes segmentos. Os serviços suplementares buscam atender os interesses de todas as idades. • Não são vistos os cinco níveis de valor para o cliente na franquia. Não é percebido um acentuado diferencial da escola em relação aos concorrentes. É possível que o produto ampliado se torne o produto esperado. O produto potencial no CNA Pinheiros não está claro. • Em sala de aula busca-se atender a todos os alunos, embora haja as diferenças de idade.

Quadro 13 - Resumo dos casos: produto (continuação)

Caso CNA Pinheiros
• Não há *blueprint* completo da prestação de serviço para os segmentos. • A estrutura física possui elementos diferentes para crianças e adultos. • Professores recebem orientação para trabalhar com os diferentes segmentos.

4.5.1.4 Preço

O preço, segundo elemento do composto de marketing analisado nesta pesquisa, é formado a partir dos custos, despesas e retorno esperado das escolas. No Instituto Cervantes o preço é determinado de acordo com o valor da hora base, o qual não varia de acordo com os segmentos. Por outro lado, tanto a Alumni como o CNA têm preços que variam segundo os segmentos atendidos.

Entre as escolas analisadas, o CNA é a única com fins lucrativos. Ela, também, é a que parece ter maior preocupação com a monitoração do preço dos concorrentes. Por atuar em uma área geográfica restrita e tomar preços dos concorrentes periodicamente, entre as escolas analisadas é a que tem maior possibilidade de comparação de preço com a concorrência. Há indícios de que a Alumni não varia o preço de acordo com a demanda, o que pode ocorrer devido ao segmento atendido, o qual preza pela qualidade do serviço. Já o Instituto Cervantes e o CNA têm descontos de acordo com a demanda.

A comparação entre os preços das escolas é difícil devido ao fato de cada curso possuir características diferentes, o que interfere em seu valor. No entanto, por meio do preço por hora de aula é possível relatar que a Alumni possui os maiores valores para todos os segmentos. Essa escola tem variados preços por hora, porém percebe-se que os cursos semi-intensivos para adultos têm menor valor por hora do que os bimestrais e semestrais. O preço por hora do CNA aumenta gradualmente de acordo com a idade do aluno, sendo mais barato para crianças do que para adultos. Quanto ao Instituto Cervantes, há semelhanças entre os valores por aula, exceto para o semi-intensivo e o regular de 30 horas, bem como para o infantil, que têm preços por hora mais elevados. No Quadro 14, há resumo dos casos em relação em preço.

Quadro 14 - Resumo dos casos: preço

Teoria sobre Preço
• Variáveis consideradas para a determinação de preço. • Objetivos para a determinação de preço: receita e lucro, clientela e base de usuários, participação de mercado e penetração no mercado. • Fundamentos para atingir lucratividade: custos, valor criado para os clientes e preços dos concorrentes. • Elasticidade da demanda.
Caso Instituto Cervantes de São Paulo
• Para a formação do preço são considerados os custos, as despesas e o retorno esperado. • Há objetivo de obter um retorno esperado. • Os preços são estipulados pelo valor da hora base, o qual não é distinto de acordo com os segmentos. • Há conhecimento de custos, valor criado para o cliente e preço dos concorrentes. Não foram relatadas pesquisas com crianças e idosos para analisar valor criado para o cliente. Os preços dos concorrentes não são averiguados constantemente. • Os cursos para adultos têm descontos em horários de menor procura.
Caso Associação Alumni
• Para a formação do preço são considerados os custos, as despesas e o retorno esperado. • A receita e a clientela são objetivos para a determinação de preço. • Os preços variam de acordo com o segmento atendido. • Há conhecimento dos custos, valor criado para o cliente e preços dos concorrentes para os segmentos atendidos. • É feito acompanhamento dos concorrentes, mas a comparação de preços é dificultada pela variação de localização e tempo. • Parece que não há variação de preço de acordo com a demanda, portanto, há indícios de que a demanda seja adotada como inelástica. Isso pode ocorrer ao segmento atendido, o qual paga um valor superior pelo serviço de qualidade recebido. • O preço é um indicador de qualidade.
Caso CNA Pinheiros
• Para a formação do preço são considerados os custos, as despesas e o lucro esperado. • A obtenção de lucro é objetivo para a determinação de preço. • Há conhecimento de custos, valor criado para o cliente e preço dos concorrentes para os segmentos atendidos. • Preços dos concorrentes são constantemente analisados, influenciando a política de desconto adotada. • Há variação de preço de acordo com a demanda.

4.5.1.5 Praça

As praças das escolas analisadas são distintas. Instituto Cervantes tem uma unidade em São Paulo e a Alumni tem quatro unidades. Essas duas escolas entregam seus serviços de forma direta ao consumidor. O CNA Pinheiros faz parte de uma rede de franquias e, portanto, tem distribuição indireta.

Alumni e CNA possuem ambientes de acordo com os segmentos. Por ser recente a atuação no segmento de crianças e idosos no Instituto Cervantes, esses usufruem da mesma estrutura dos adultos. Quanto à localização, nota-se que o Instituto Cervantes pode não estar na melhor região para atender crianças. No entanto, um novo local está sendo projetado para aumentar a capacidade da escola, o que pode facilitar o acesso desse público. A escola que parece ter a distribuição mais focada no público-alvo é a Alumni. Essa empresa fechou unidades em regiões que não estavam de acordo com seus clientes. Já o CNA Pinheiros tem atuação restrita por ser franquia, mas a rede como um todo tem diversas franquias espalhadas pelo Brasil. O Quadro 15 apresenta o resumo dos casos sobre a praça.

Quadro 15 - Resumo dos casos: praça

Teoria sobre Praça
• Distribuição direta ou por intermediário. • Elementos inter-relacionados da distribuição de serviço: fluxo de informações e promoção, fluxo de negociação e fluxo de produtos • Estratégias de distribuição e entrega. • Ambiente deve atender consumidores e empregados.
Caso Instituto Cervantes de São Paulo
• A distribuição dos serviços presenciais ocorre de forma direta. • A distribuição de serviço compreende fluxo de informações e promoção, fluxo de negociação e fluxo de produtos. No entanto, nem todos os elementos são diferenciados segundo os segmentos. • A localização da unidade está de acordo com o público adulto, mas não é a mais adequada para as crianças. • O ambiente da escola é compatível com as necessidades de consumidores adultos e empregados. Não foram verificadas adaptações na estrutura para atender o público infantil e o idoso.
Caso Associação Alumni
• A distribuição dos serviços da Alumni ocorre de forma direta, não há intermediários. • A distribuição de serviço compreende fluxo de informações e promoção, fluxo de negociação e fluxo de produtos. Nota-se que todos os elementos de distribuição estão adequados aos segmentos da escola. • As localizações das unidades da Alumni estão de acordo com o público-alvo.

Quadro 15 - Resumo dos casos: praça (continuação)

Caso Associação Alumni
• Distribuição em múltiplas localizações. • O ambiente da escola é compatível com as necessidades de consumidores de diferentes idades e empregados.
Caso CNA Pinheiros
• A distribuição do CNA é por meio de intermediário. • O serviço principal é prestado por franquia. • A distribuição de serviço compreende fluxo de informações e promoção, fluxo de negociação e fluxo de produtos. • A localização da unidade Pinheiros está de acordo com o público-alvo, principalmente para o adulto. • As estratégias de distribuição e entrega determinam que os cursos presenciais devem ocorrer nas unidades. Há atividades extras à distância. • O ambiente da escola é compatível com as necessidades de consumidores de diferentes segmentos e empregados. • A distribuição de serviço compreende fluxo de informações e promoção, fluxo de negociação e fluxo de produtos. No entanto, nem todos os elementos são diferenciados segundo os segmentos.

4.5.1.6 Promoção

O último elemento do composto de marketing analisado é a promoção. As escolas utilizam os canais de produção, os locais de prestação de serviço e os canais de marketing para se comunicarem com os consumidores de diferentes idades. A escola que tem um *mix* de comunicação mais amplo e adequado a cada segmento é a Alumni. Há promoções específicas para cada segmento divulgadas por diversos meios.

O Instituto Cervantes é a escola que menos utiliza a promoção de acordo com os segmentos. Isso pode ocorrer devido ao fato de a atuação no segmento infantil e idoso ser recente. Já o CNA possui comunicação tanto da rede como da franquia. A rede CNA usa meios de comunicação de massa para atingir a todos os públicos e tornar a marca mais conhecida. A franquia faz ações de comunicação para todos os segmentos, no entanto, a maior parte está voltada para os adultos. Recentemente, a unidade Pinheiros tem feito mais ações específicas para as crianças, as quais são minoria na escola. Isso pode indicar uma tendência de a escola passar da comunicação de massa para a comunicação por segmento. O Quadro 16 mostra o resumo dos casos em relação à promoção.

Quadro 16 - Resumo dos casos: promoção

Teoria sobre Promoção
• Plano promocional aponta benefícios. • *Mix* de comunicação: venda pessoal, propaganda com mídia, publicidade e relações públicas, promoção de vendas, marketing direto, materiais de instrução e projeto corporativo. • Origem da mensagem: dentro de fora da organização. • Comunicação para superar a intangibilidade.
Caso Instituto Cervantes de São Paulo
• Venda pessoal ocorre por meio do pessoal de secretaria. • Propaganda com mídia: Internet. • Publicidade e relações públicas: eventos culturais e feiras educacionais. • Promoção de vendas: distribuição de brindes e redução no valor do curso para quem já estudou na escola. • Marketing direto: pelas informações obtidas parece não haver. • Material de instrução: folhetos e *site*. • Projeto corporativo: construção de imagem organizacional forte. • A comunicação é, majoritariamente, para os cursos de espanhol para adultos. • Há divulgação dos cursos infantis e para terceira idade com o mesmo formato da divulgação para adultos. • Já houve comunicação com detalhes infantis para o curso para criança. • Mensagens com origem interna e externa são, primordialmente, para os cursos para os adultos.
Caso Associação Alumni
• Venda pessoal ocorre por meio dos professores e do pessoal de secretaria. • Propaganda com mídia: Internet. • Intensa atividade de publicidade e relações públicas: eventos e feiras. • Promoção de vendas: promoção para antecipação de matrícula. • Marketing direto: mala direta e telemarketing. • Material de instrução: folhetos, *site* e vídeo sobre novo curso. • Projeto corporativo: construção de imagem organizacional forte. • Há comunicação direcionada para os diferentes segmentos. • Mensagens com origem interna: canais de produção, evidências físicas, canais de marketing. • Mensagens com origem externa: boca a boca, marketing viral e editoriais veiculados pela mídia. • Mensagens com origem interna e externa abordam todos os segmentos. • Comunicação praticamente toda permutada com os parceiros da Alumni.

Quadro 16 - Resumo dos casos: promoção (continuação)

Caso CNA Pinheiros
• Embora minoria, há materiais que não criam boa reputação à empresa. • Venda pessoal ocorre por meio dos divulgadores e do pessoal da secretaria. • Propaganda com mídia: Internet e televisão. • Publicidade e relações públicas: patrocínio de eventos esportivos. • Promoção de vendas: sorteios, promoções relâmpago e distribuição de brindes, *Snack* Aulas, colônia de férias. • Marketing direto para ex-alunos. • Material de instrução: folhetos e *sites*. • Projeto corporativo: desenvolver identidade visual única. • Considerável parte da comunicação da franquia analisada está voltada para o benefício financeiro para todos os segmentos. • Há comunicação que visa atingir cada segmento, no entanto, a maior parte é direcionada aos jovens adultos. • Há uso de mídias de massa para atingir todos os segmentos. • Mensagens com origem interna: canais de produção, evidências físicas, canais de marketing. • Mensagens com origem externa: boca a boca, marketing viral e editoriais veiculados pela mídia. • Mensagens com origem interna e externa visam principalmente os alunos adultos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como problema inicial as atividades de marketing na prestação de serviços em momentos de interação entre consumidores de diferentes segmentos de idades, especificamente em cursos de idiomas. A partir disso, estabeleceu-se o objetivo de identificar e analisar as atividades de marketing referentes ao encontro de serviços quando tratam de consumidores de diferentes idades com verificação de campo em cursos de idiomas.

Para a realização do estudo proposto, foi desenvolvido um referencial teórico abordando os conceitos pertinentes ao tema estudado. Com isso, foi possível aprofundar os conhecimentos sobre o assunto. Tendo em vista que com o referencial teórico não foi possível resolver o problema em estudo, partiu-se para uma pesquisa de campo. Como requisito para a realização desta foi preciso determinar um método de estudo.

Como método para a pesquisa de campo optou-se pelo estudo de caso, pois ele possibilitou a análise profunda e detalhada de cada caso, de acordo com o objetivo da pesquisa. Para a aplicação da pesquisa foram selecionadas três escolas de idiomas, resultando em um estudo de casos múltiplos. As empresas analisadas foram: Instituto Cervantes de São Paulo, Associação Alumni e CNA Pinheiros. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas, totalizando aproximadamente cinco horas de gravação, analisados documentos e páginas na Internet, bem como foram feitas visitações aos locais de prestação de serviço.

5.1 Conclusões

A partir da análise cruzada dos casos e da teoria, tendo em vista as atividades de marketing, é possível relatar que ocorre replicação teórica, pois há situações em que as empresas analisadas realizam atividades conforme apresentadas na teoria e outras em que o processo é mais indutivo.

Vale ressaltar que as empresas reconhecem que a interação entre consumidores de diferentes idades no encontro de serviços gera conflitos e, diante disso, propõem atividades de marketing

que visam à melhor prestação de serviço. As empresas utilizam informações internas e externas para a tomada de decisão, mas a complexidade do sistema de informação de marketing é variável. Elas buscam, em níveis de profundidade diferentes, informações sobre cada segmento atendido e sobre os ambientes que interferem em seus negócios. A segmentação e o posicionamento ocorrem nas empresas estudadas, no entanto, há situações em que o processo está mais próximo à literatura do que em outras. Quando há processos de segmentação e posicionamento estruturados, verifica-se que o composto de marketing é delineado de forma a atender às necessidades de cada segmento, tendo em vista o posicionamento da empresa. Por outro lado, há situações em que os elementos do composto de marketing não são consequência de processos de segmentação e posicionamento, o que de qualquer forma leva à prestação de serviço, no entanto, não soluciona os problemas causados pela interação entre consumidores de diferentes idades no encontro de serviços.

O Instituto Cervantes tem recentemente proposto cursos para crianças e idosos. Isso mostra que a escola está identificando mais segmentos de forma a elaborar um composto de marketing mais adequado para cada um. Com isso, percebe-se que a empresa identificou que consumidores adultos e idosos possuem necessidades distintas, justificando a existência de produtos específicos para cada segmento. Dessa forma, com compostos de marketing específicos para cada segmento, visa-se diminuir a interação entre consumidores de diferentes idades, o que, por sua vez, contribui para a melhor prestação de serviço.

A Alumni identifica diversos segmentos no mercado. Para cada um deles, há um composto de marketing adequado. Com isso, constata-se que a interação entre os consumidores de idades diferentes é reduzida. Vale ressaltar que essa escola tem como prioridade a qualidade na prestação de seus serviços. É interessante relatar que, entre as escolas analisadas, aquela que mais identifica segmentos e busca atender às necessidades específicas de cada idade é a que mais preza pela qualidade. Isso pode ser um indicativo de que o gerenciamento da interação de consumidores de diferentes idades está aliado à qualidade na prestação de serviço. Além disso, vale ressaltar que essa escola realiza diversas ações de marketing que são vistas na literatura.

Em relação ao CNA Pinheiros, há especificidades decorrentes do sistema de franquia. Os profissionais da escola indicam que a segmentação adotada não é adequada, pois há muitas diferenças existentes entre os segmentos dos adultos. No entanto, por ter uma estrutura

engessada devido ao modelo de negócio, não é possível realizar modificações no produto principal. Com isso, o gerenciamento da interação entre os consumidores de diferentes idades ocorre por meio dos serviços complementares propostos pela franqueada.

Note-se, assim, que as atividades de marketing são as mesmas para as empresas, porém suas aplicações são variáveis. Algumas organizações utilizam as atividades de marketing de forma mais complexa e próxima à literatura, enquanto outras são mais intuitivas. Foi possível relatar que, quando as empresas identificam um maior número de segmentos, o composto de marketing utilizado é mais adequado às diferentes idades dos consumidores. Com isso, a interação entre consumidores com idades muito distintas é reduzida, possibilitando a interação entre consumidores com idades mais similares.

Percebe-se que a interação entre consumidores de diferentes idades no encontro de serviços é um fator que interfere na qualidade da prestação de serviço e na satisfação do consumidor. Por essa razão, é importante que as empresas considerem as diferenças de idade entre os consumidores ao proporem suas atividades de marketing.

Tendo em vista os fatos apresentados, é possível relatar que o objetivo do trabalho foi completado. Com a realização do estudo, foram identificadas e analisadas as atividades de marketing referentes ao encontro de serviços, quando há consumidores de diferentes idades, em escolas de idiomas.

5.2 Limitações de pesquisa

Esta dissertação tem algumas limitações. Note-se que a maior parte do referencial teórico utilizado não é brasileira, pois é escassa a literatura nacional sobre as atividades de marketing na prestação de serviços, quando há interação entre consumidores de diferentes segmentos de idade. Dessa forma, utilizaram-se, majoritariamente, publicações estrangeiras. Além disso, há limitação, devido ao método aplicado para a pesquisa de campo. A abordagem adotada não permite que os resultados encontrados sejam generalizados para outros cursos de idiomas, sendo as conclusões obtidas restritas aos três casos analisados. Outra limitação da pesquisa é o

fato de poder ter acontecido um viés de interpretação, pois as análises apresentadas refletem a percepção do pesquisador sobre as informações obtidas.

5.3 Propostas de novos estudos

Com base no trabalho realizado é possível sugerir que novos estudos sejam feitos. Estudos podem ser feitos em outros setores de prestação de serviço em que há interação entre consumidores de diferentes idades. É possível, também, realizar pesquisas com os consumidores de empresas prestadoras de serviços, buscando informações sobre as variáveis que interferem em sua satisfação no encontro de serviço quando há interação entre consumidores de diferentes idades. Além disso, pesquisas de campo quantitativas que permitam o dimensionamento do assunto estudado podem ser conduzidas.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY; Avery M.; BUTLER, Daniel D. *Advertising information: services versus products*. **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 68, n. 4, p. 398-419, Winter 1992.

ALUMNI. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2010b.

ALUMNI. **Instrumento de contrato público de prestação de serviços educacionais**: cursos regulares. Documento não publicado. São Paulo, 2011a.

ALUMNI. **Instrumento de contrato público de prestação de serviços educacionais**: tradução e interpretação. Documento não publicado. São Paulo, 2011b.

ALUMNI. **Instrumento de contrato público de prestação de serviços educacionais em instituições de ensino**. Documento não publicado. São Paulo, 2011c.

ALUMNI. **Relatório Anual Alumni 2009**. Documento não publicado. São Paulo, 2010a.

ALUMNI. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.alumni.org.br/>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011d.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. 2004. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx>. Acesso em: 06/05/2010.

ANDERSON, Carol H.; VINCZE, Julian W. ***Strategic marketing management***. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, p. 249-253, 2004 *apud* FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/RankingFranquia.asp?LarguraTela=1276&>. Acesso em: 03/08/2010.

BATESON, John E. G. *Perceived control and the service encounter*. *In:* CZEPIEL, John A.; SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol F. (Org.). ***The service encounter:*** *managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books, p. 67-82, 1985.

BELK, Russell W. *Situational variables and consumer behavior*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 2, p. 157-164, Dec. 1975.

BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1973.

BENNETT, Anthony R. *The five Vs: a buyer's perspective of the marketing mix*. **Marketing Intelligence & Planning**. [S.l], v. 15, n. 3, p. 151-156, 1997.

BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. *Quality counts in services, too*. **Business Horizons**. [S.l], p. 44, 53, May/Jun., 1985.

BITNER, Mary Jo. *Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 54, p. 69-82, Apr. 1990.

BITNER, Mary Jo. *Servicescapes: the impact of physical surrounding on customers and employees*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 56, p. 57-71, Apr. 1992.

BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. *Service blueprinting: a practical technique for service innovation*. **California Management Review**. [S.l.], v. 50, n.3, Spring 2008.

BONOMA, Thomas V. *Case research in marketing: opportunities, problems and a process*. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 22, p. 199-208, May 1985.

BOOMS, Bernard H.; BITNER, Mary Jo. *Marketing Strategies and Organisation Structures for serevice firms'*. *In:* DONNELLY, J.; GEORGE, W. R. (Org.). ***Marketing of Services***, Chicago: American Marketing Association, p. 47-51, 1981 *apud* COWELL, Donald W. ***The marketing of services***. London: Heinemann, p. 69, 1984.

BORDEN, Neil H. *The concept of the marketing mix*. *In:* SCHWARTZ, George (Org.). ***Science in Marketing***, New York: John Wiley, 1964.

BORTOLI, Luiza Venzke; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Da comunicação boca a boca para o marketing viral. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD XII, 2009, São Paulo. **Seminários...** São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração – FEA/USP. 2009. CD-ROM.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. O sistema de marketing. **Revista Marketing**. [S.l.], v. 18, 1984.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHASE, Richard B. *Where does the customer fit in a service operation?* **Harvard Business Review**. [S.l.], p. 137-142, November-December 1978.

CHEFE de estudos. **Chefe de estudos**: depoimento [23 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, Instituto Cervantes de São Paulo, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

CHUNG-HERRERA, Beth G.; GONZALES, Gabriel R.; HOFFMAN, K. Douglas. *When demographic differences exist: an analysis of service failure and recovery among diverse participants*. **Journal of Service Marketing**. [S.l.], v. 24, n. 2, p. 128-141, 2010.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CNA. **Apaixonados por idiomas**. Disponível em: <http://apaixonadosporidiomas.com.br/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

CNA. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2010.

CNA. **English Overtime**. Disponível em: <http://englishovertime.blogspot.com/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

CNA. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.cna.com.br/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

CNA PINHEIROS. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.cna.com.br/pinheiros/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

COORDENADOR comercial. **Coordenador comercial**: depoimento [22 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, CNA Pinheiros, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

COORDENADORA pedagógica. **Coordenadora pedagógica**: depoimento [18 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, Alumni, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

COORDENADORA PEDAGÓGICA. **Coordenadora pedagógica**: depoimento [18 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, CNA Pinheiros, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

COWELL, Donald W. ***The marketing of services***. London, Heinemann, 1984.

COX, Donald F.; GOOD, Robert E. *How to build a marketing information system*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 45, n. 3, May/Jun. 1967.

CRESWELL, John W. ***Research design****: qualitative and quantitative approaches*. Oaks, CA: Sage, 1994.

CZEPIEL, John A.; SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol F. (Org.). ***The service encounter:*** *managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books, p. 67-82, 1985.

DAY, Ellen; STAFFORD, Marla Royne. *Age-related cues in retail services advertising: their effects on younger consumers*. **Journal of Retailing**. [S.l], v. 73, n. 2, p. 211-233, 1997.

DÉCAUDIN, Jean-Marc; LACOSTE, Denis. *Are services advertised differently? An empiral examination*. **Journal of Services Marketing**. [S.l], v. 24, n. 7, p. 546-553, 2010.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, v. 1, 1975.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **The Academy of Management Review**. [S.l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FACEBOOK. **Página Alumni**. Disponível em: <http://www.facebook.com/pages/Associacao-Alumni/106625580947?ref=search>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011e.

FACEBOOK. **Página CNA**. Disponível em: <www.facebook.com/pages/CNA-idiomas/298483846599?ref-ts>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

FACEBOOK. **Página Instituto Cervantes de São Paulo**. Disponível em: <http://www.facebook.com/institutocervantes.sp?v=app_2344061033#!/institutocervantes.sp> . Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANK, Ronald E.; MASSY, William F.; WIND, Yoram. **Market Segmentation**. Prentice-Hall: New Jersey, 1972.

GANESAN-LIM, Cheryl; RUSSEL-BENNETT, Rebekah; DAGGER, Tracey. *The impact of service contact type and demographic characteristics on service quality perceptions*. **Journal of Services Marketing**. [S.l.], v. 22, n. 7, p. 550-561, 2008.

GERENTE de marketing. **Gerente de marketing**: depoimento [6 de dezembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, Alumni, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

GOODE, William Josiah; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1972.

GOUVÊA, Maria Aparecida; TOLEDO, Geraldo Luciano; RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira. Segmentação de mercado: procedimento e técnicas – o caso de uma empresa de serviços. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 3, 1998, São Paulo. **Seminários…** São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração FEA/USP, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P. *The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along"*. **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.

HENDRICK, J. J.; KNOX, V. J.; GEKOSKI, W. L.; DYNE, K. L. *Perceived cognitive ability of young and old targets*. **Canadian Journal on Aging**. [s.L], v. 7, p. 192-202, 1988 *apud* SLOTTERBACK, Carole S.; SAARNIO, David A. *Attitudes toward older adults reported by young adults: variation based on attitudinal task and attribute categories*. **Psychology and Aging**. [S.l], v. 11, n. 4, p. 563-571, 1996.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage, 2010.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

IBGE. **PIB cresce 2,7% no primeiro trimestre de 2010 e chega a R$ 826,4 bi**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1631&id_pagina=1>. Acesso em: 8/06/2010.

INSTITUTO CERVANTES. ***Anuario del* Instituto Cervantes 2009**: resumen. Documento não publicado. Madri, 2010a.

INSTITUTO CERVANTES. **Coletânea de materiais promocionais**. Madri, 2010b.

INSTITUTO CERVANTES. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.cervantes.es/default.htm>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. ***Análisis del Entorno***. Documento não publicado. São Paulo, 2010a.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2010b.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. **Coletânea de materiais promocionais**. São Paulo, 2011.

INSTITUTO CERVANTES DE SÃO PAULO. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://saopaulo.cervantes.es/es/default.shtm>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

JUDD, Robert C. *The case of redefining services*. **Journal of Marketing**. [S.l], v. 28, p. 58-59, Jan. 1964.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. ***Strategic Marketing for Educational Institutions***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

LEHTINEN, Uolevi; LEHTINEN, Jarmo R. *Two approaches to service quality dimensions*. **The Service Industries Journal**. [S.l.], v. 11, n. 3, p. 287-303, Jul. 1991.

LEVITT, Theodore. **Marketing para desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1974.

LOVELOCK, Christopher H. *Classifying services to gain strategic marketing insights*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 47, p. 9-20, Summer 1983.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARKETING Direto: Setor de ensino fideliza e conquista alunos com marketing direto. São Paulo: ABEMD, n. 70, ano VII, Dezembro 2007.

MARTIN, Charles L. *Consumer-to-consumer relationships: satisfaction with other consumer's public behavior*. **The Journal of Consumer Affairs**. [S.l.], v. 30, p. 146-169, Summer 1996.

MARTIN, Charles L.; PRANTER, Charles A. *Compatibility management: customer-to-customer relationship*. **The Journal of Services Marketing**. [S.l.], v. 3, n. 3, p. 5-15, Summer 1989.

MCCARTHY, E. Jerome. ***Basic marketing***. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc., 1975.

MCDONALD, Malcom. **Planos de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MCLUHAN, Marshall. ***Understanding Media***. New York: McGraw-Hill Book Company, 1964 *apud* SHOSTACK, Lynn G. *Service positioning through structural change*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 51, n. 1, Jan. 1987.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12441&Itemid=526>. Acesso em: 14/09/2010.

MERSHA, Tigineh. *Enhancing the customer contact model*. **Journal of Operations Management**. [S.l.], v. 9, n. 3, p. 391-405, Aug. 1990.

MITTAL, Banwari. *The advertising of services: meeting the challenge of intangibility*. **Journal of Service Research**. [S.l.], v. 2, n. 1, p. 98-116, Aug.1999.

MONTEIRO, Marina Neder. **Marina Neder Monteiro**: depoimento [29 de setembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, 2010. Anotações manuscritas.

MOOR, Anne Marie. **Anne Marie Moor**: depoimento [21 de outubro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. Pelotas, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

MORAES. Margarete de (Org.). **CNA**: Uma história de muitos sucessos. São Paulo: Editora CNA, 2008.

M&M ONLINE. **CNA entra em campo nos campeonatos Paulista e Carioca**. Disponível em: <http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=CNA_entra_em_campo_nos_campeonatos_Paulista_e_Carioca>. Acesso em: 19 de janeiro de 2011.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

ORKUT. **Comunidade Alumni**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Community.aspx?cmm=40515458&mt=7>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011f.

ORKUT. **Comunidade CNA**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=100667504>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Comunidade CNA Espanhol**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=221147>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Comunidade CNA Pinheiros**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=8611405>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Perfil CNA**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=12053734594456377661>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

ORKUT. **Perfil 2 CNA**. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?rl=ls&uid=10808503119025827882>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

PATTON, Michael Quinn. ***Qualitative evaluation and research methods***. 2nd ed. Sage Publications: Newbury Park, California, 1990.

PENNINGTON-GRAY, Lori; FRIDGEN, Joseph D.; STYNES, Daniel. *Cohort segmentation: an application to tourism*. **Leisure Sciences**. [S.l.], v. 25, p. 341-361, 2003.

PERREAULT, William D. Jr.; MCCARTHY, E. Jerome. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PROCON-SP. **Curso Livres**: cuidados na contratação. 21/01/2005. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1327>. Acesso em: 14/09/2010.

PROCON-SP. **Orientações de Consumo**. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/categoria.asp?id=294>. Acesso em: 14/09/2010.

PROFESSOR C. **Professor C**: depoimento [25 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, Instituto Cervantes de São Paulo, 2010. Anotações manuscritas.

PROFESSORA A. **Professora A**: depoimento [23 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, Instituto Cervantes de São Paulo, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

PROFESSORA B. **Professora B**: depoimento [25 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, Instituto Cervantes de São Paulo, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

PROFESSORA D. **Professora D**: depoimento [25 de novembro de 2010]. Entrevistadora Luiza Venzke Bortoli. São Paulo, Instituto Cervantes de São Paulo, 2010. Arquivo sonoro em formato eletrônico.

RATHMELL, John M. *What is meant by services?*, **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 80, p. 32-36, Oct. 1966.

REAGEN, William J. *The service revolution*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 27, p. 57-62, Jul. 1963.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

SASSER, W. Earl. *Match supply and demand in service industries*. **Harvard Business Review**. Nov./Dec. 1976.

SCHOELL W. F.; IVY, J. T. ***Marketing****: contemporary concepts and practices*. Boston: Allyn e Bacon, p. 277, 1981 *apud* GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, p. 12, 1995.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SHAPIRO, Benson P. *Rejuvenating the marketing mix*. **Harvard Business Review**. [S.l.], September-October 1985.

SHOSTACK, Lynn G. *Breaking free from product marketing*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 41, Apr. 1977.

SHOSTACK, Lynn G. *Designing services that deliver*. **Harvard Business Review**. [S.l.], January-February 1984.

SHOSTACK, Lynn G. *Planning the service encounter*. *In*: CZEPIEL, John A.; SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol F. (Org.). ***The service encounter:*** *managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books, p. 243-253, 1985.

SHOSTACK, Lynn G. *Service positioning through structural change*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 51, n. 1, Jan. 1987.

SLOTTERBACK, Carole S.; SAARNIO, David A. *Attitudes toward older adults reported by young adults: variation based on attitudinal task and attribute categories*. **Psychology and Aging**. [S.l], v. 11, n. 4, p. 563-571, 1996.

SMITH, Wendell R. *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 21, p. 3-8, Jul. 1956.

SMITH, R.; HOUSTON, M. *Script-based evaluation of satisfaction with services*. *In*: BERRY, Leonard L.; SHOSTACK, Lynn G.; UPAH, Gregory D. (Org.). ***Marketing of Services***, Chicago: American Marketing Association, 1983. *apud* BATESON, John E. G. *Perceived control and the service encounter*. *In:* CZEPIEL, John A.; SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol F. (Org.). ***The service encounter:*** *managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books, p. 67-82, 1985.

SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol; CZEPIEL, John A.; GUTMAN, Evelyn G. *A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 49, p. 99-111, Winter, 1985.

STANTON, William John. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

THAKOR, Mrugank V.; SURI, Rajneesh; SALEH, Katayoun. *Effects of service setting and other consumers' age on the service perceptions of young consumers*. **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 84, n. 2, p. 137-149, 2008.

TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. **Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2006.

TOLEDO, Geraldo Luciano; HEMZO, Miguel Angelo. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *In:* Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TWITTER. **Página Alumni**. Disponível em: <http://twitter.com/alumni_ingles>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011g.

TWITTER. **Página CNA**. Disponível em: <http://twitter.com/cnaoficial>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

TWITTER. **Página Instituto Cervantes de São Paulo**. Disponível em: <http://twitter.com/CervantesSP>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner. ***Market segmentation****: conceptual and methodological foundations*. 2nd ed. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2000.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEINSTEIN, Art. ***Handbook of market segmentation****: strategic targeting for business and technology firms*. 3rd ed. The Haworth Press: NY, 2004.

WITZEL, A. *Das problemzentrierte Interview*. *In:* JÜTTERMANN, G. (Org.) ***Qualitative Forschung in der Psychologie***. Weinheim: Beltz, p. 227-255, 1985 *apud* FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUTUBE. ***Best in class* 2008**. Disponível em: <http://www.youtube.com/AssociacaoAlumni#p/u/1/p_bRbgwW6LQ>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011h.

YOUTUBE. **CNA 2010**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=zlyHLkltVIo&feature=related>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **CNA a escolha de quem é apaixonado pelo sucesso**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=FsnEhAN4-MI>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **CNA dá o que falar**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=rQa5RiAXxSI&NR=1>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **CNA Inglês Definitivo Comercial 2011**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=STH4j1LgZ6A&feature=related>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **Comercial CNA**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=aYLs3LAB-jk>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. **Comercial do CNA**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=-7Lb589ijzI&feature=related>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

YOUTUBE. ***English for adults* 2010**. Disponível em: <http://www.youtube.com/AssociacaoAlumni>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011i.

YOUTUBE. ***Young learners* 2009**: 1º semestre. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=p7zFKOeACFs&feature=related>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011j.

YOUTUBE. ***Young learners* 2009**: 2º semestre. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=_MMzaz0N6bI>. Acesso em: 7 de janeiro de 2011k.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, D. ***Services marketing**: integrating customer focus across the firm*. Boston, MA: McGraw-Hill, 2006 *apud* BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. *Service blueprinting: a practical technique for service innovation*. **California Management Review**. [S.l.], v. 50, n.3, Spring 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
APÊNDICE 2 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

APÊNDICE 1 – CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, __ de _____ de 2010.

Convido _____ para participar de um estudo realizado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo do estudo é verificar se a empresa identifica problemas na interação que ocorre em uma sala de aula entre alunos de diferentes faixas etárias, bem como verificar as ações que são tomadas para reger esta interação.

O estudo está sendo conduzido por Luiza Venzke Bortoli, aluna de mestrado, e os resultados dessa pesquisa servirão como base para a elaboração de sua dissertação.

Com o aceite deste convite, a mestranda conduzirá entrevistas individuais com os colaboradores da empresa que estão ligados ao assunto de pesquisa.

Grato desde já pela colaboração,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Professor Titular de Marketing
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo

APÊNDICE 2 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

A – Visão geral do projeto de estudo de caso

- Título

Atividades de marketing diante das interações de consumidores de diferentes idades: um estudo em cursos de idiomas

- Objetivo do estudo

Identificar e analisar as atividades de marketing referentes ao encontro de serviços quando tratam de consumidores de diferentes idades com verificação de campo em cursos de idiomas.

B – Procedimentos de campo

- Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de casos múltiplos e incorporados.

- Unidades de análise
    - Instituto Cervantes de São Paulo;
    - Associação Alumni;
    - CNA Pinheiros.
- Fontes de evidência
    - Entrevistas;
    - Documentos;
    - Páginas na Internet;
    - Observações;
    - Artefatos físicos.
- Principais instrumentos de coleta de dados
    - Roteiro de entrevista e observações;
    - Análises de documentos.
- Executores da pesquisa
    - Pesquisadora – Luiza Venzke Bortoli;
    - Orientador – Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar.

C – Questões do estudo de caso

- Dados da organização
    - Nome;
    - Missão;
    - Principais serviços;
    - Outras informações relevantes sobre a organização.
- Dados dos entrevistados
    - Nome;
    - Cargo;
    - Formação;
    - Área e subordinação;
    - Atribuições exercidas;
    - Tempo de experiência na área.
- Itens de investigação organizados por subunidades de análises
    - Sistema de informação de marketing:

Como a empresa obtém informações do mercado?
Como ocorre a busca por novos mercados?
Como você obtém informações dos clientes?

- Segmentação:

Como são divididas as turmas?
Há separação por faixas etárias, por níveis de conhecimento da língua e/ou por interesses diferentes?
Há alunos de diferentes faixas etárias na mesma sala de aula?
Que clientes a empresa tenta atender?

- Posicionamento:

A empresa tem algum diferencial em relação aos seus concorrentes?
Como a empresa é reconhecida no mercado?

- Produto:

Como são as estruturas das salas de aula?
Há salas de aula específicas para cada grupo?
Que ambientes são utilizados para a prestação do serviço?
Que materiais são utilizados?
Como é definido o material utilizado?
Os professores fazem adaptações no material utilizado?
Há estrutura de atendimento diferente para cada segmento?
Há um coordenador de curso para cada segmento?

- Preço:

Como é determinado o preço?
Qual é o preço de cada atividade?
Há preços diferentes de acordo com o perfil do aluno?

- Praça:

Qual é a localização da escola?
Há atividades para os alunos pela internet?

- Promoção:

Como a empresa divulga seus serviços?
Há algum período em que há maior divulgação da empresa?
Há algum desconto para o aluno que leva um amigo a se matricular na escola?
Há alguma atividade para a interação dos alunos fora da sala de aula?
Há algum evento da empresa no final do ano ou em outro período?

D – Relatório dos casos

Para a análise de casos múltiplos é possível realizar uma síntese de casos cruzados. A técnica trata cada estudo de forma individual. Uma forma de sintetizar os casos é por meio de uma tabela de palavras que mostra os dados de cada caso em uma estrutura uniforme. Com isso, verifica-se se os casos compartilham alguma semelhança, gerando uma análise mais complexa do que a realizada em casos únicos.