

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Aline Citadin Gruber

**UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE COMUNICAÇÃO
PARA UMA REDE DE ESCOLAS DE IDIOMAS**

Porto Alegre

2010

Aline Citadin Gruber

**UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE COMUNICAÇÃO
PARA UMA REDE DE ESCOLAS DE IDIOMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Prof. Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Tutora Orientadora: Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2010

Aline Citadin Gruber

**UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE COMUNICAÇÃO
PARA UMA REDE DE ESCOLAS DE IDIOMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Wagner Ladeira

Prof. Mário Carvalho

RESUMO

Este trabalho identifica junto à Franqueadora (matriz) da rede de escola de idiomas em estudo, e analisa junto às franquias (unidades) a atual forma de utilização dos compostos comunicacionais. Após esta análise, o estudo propõe uma nova estratégia de marketing de comunicação, à luz do conhecimento teórico sobre fases da organização e considerando também o tamanho (porte) da cidade em que se encontram as unidades franqueadas da rede. Foram identificadas cinco fases pela qual as unidades da rede passam, bem como três tipos de porte de cidade. Foram propostas, dessa forma, dez estratégias diferentes potencialmente de êxito para ser seguido por toda a rede. Há vantagem financeira e de potencial aumento no número de captação de alunos, sendo vantajoso tanto para a Franqueadora quanto para as unidades franqueadas passarem a utilizar uma estratégia de comunicação segmentada por fases da empresa e porte da cidade, deixando de utilizar a atual forma de marketing de comunicação padrão para todos os tipos de franquia, que atualmente independe de fase da empresa ou tamanho de cidade.

Palavras-chave: marketing de comunicação; composto comunicacional; fases da organização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estágios de Ciclo de Vida	12
Figura 2 - Os 4 Ps de mix de marketing	16
Gráfico 1 - Evolução das matrículas franquias “do zero”	30
Gráfico 2 - Evolução das matrículas franquias “troca de bandeira”	30
Gráfico 3 - Caso especial da evolução das matrículas da franquia Toledo-PR	31
Gráfico 4 - Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação de todas as unidades da rede	39
Gráfico 5 - Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades de cidades de porte pequeno (até 50 mil habitantes)	40
Gráfico 6 - Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades de cidades de porte médio (de 51 a 250 mil habitantes)	41
Gráfico 7 - Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades de cidades de porte grande (mais de 251 mil habitantes)	41
Gráfico 8 - Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades na fase 2 (inauguração até 6 meses)	46
Gráfico 9 - Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades na fase 4 (expansão de 13 a 23 meses)	47
Gráfico 10 - Uso itens do composto comunicacional x satisfação das unidades na fase 5 (maturidade após 24 meses)	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porcentagem das notas da auto avaliação da franquia e nota atribuída à Franqueadora	28
Tabela 2 - Porcentagem da frequência de uso de cada item do composto comunicacional	34
Tabela 3 - Porcentagem da satisfação quanto ao uso do item do composto comunicacional	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ESTRATÉGIA, FASES DA ORGANIZAÇÃO E MIX DE MARKETING – ÊNFASE NA PROMOÇÃO	11
1.1 ESTRATÉGIA	11
1.1.1 Estratégia de Marketing para instituições educacionais	11
1.2 FASES DA ORGANIZAÇÃO	12
1.3 MIX DE MARKETING – ÊNFASE NA PROMOÇÃO.....	15
1.3.1 Propaganda e Publicidade	17
1.3.2 Força de vendas e venda pessoal	18
1.3.3 Promoção de vendas	19
1.3.4 Relações Públicas.....	20
1.3.5 Marketing direto.....	21
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
2.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	23
2.2 ANÁLISE DOS DADOS	24
3 RESULTADOS.....	26
3.1 PRIMEIRA ETAPA: RESULTADOS DO ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA	26
3.2 SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTIONÁRIO	27
3.2.1 Análise dos cinco períodos mais exitosos.....	29
3.2.2 Compostos comunicacionais x Frequência de uso	34
3.2.3 Compostos comunicacionais x Satisfação dos franqueados.....	37
3.2.4 Compostos comunicacionais x Satisfação dos franqueados por porte das cidades	40
3.2.5 Compostos comunicacionais x Satisfação dos franqueados por fase da organização	44
4 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A REDE	50

4.1 ESTRATÉGIA PARA CIDADES DE PEQUENO PORTE DE ACORDO COM AS FASES DA ORGANIZAÇÃO	51
4.1.1 Estratégia para todos os portes de cidades na fase 1 pré-inaugural (estratégia 1)	51
4.1.2 Estratégia para cidades de pequeno porte na fase 2 - inaugural (estratégia 2)	53
4.1.3 Estratégia para cidades de pequeno porte na fase 4 - expansão (estratégia 3)	54
4.1.4 Estratégia para cidades de pequeno porte na fase 5 - maturidade (estratégia 4) .	55
4.2 ESTRATÉGIA PARA CIDADES DE MÉDIO PORTE DE ACORDO COM AS FASES DA ORGANIZAÇÃO	56
4.2.1 Estratégia para cidades de médio porte na fase 2 - inaugural (estratégia 5)	56
4.2.2 Estratégia para cidades de médio porte na fase 4 - expansão (estratégia 6)	56
4.2.3 Estratégia para cidades de médio porte na fase 5 - maturidade (estratégia 7)	57
4.3 ESTRATÉGIA PARA CIDADES DE GRANDE PORTE DE ACORDO COM AS FASES DA ORGANIZAÇÃO	57
4.3.1 Estratégia para cidades de grande porte na fase 2 - inaugural (estratégia 8)	57
4.3.2 Estratégia para cidades de grande porte na fase 4 - expansão (estratégia 9)	58
4.3.3 Estratégia para cidades de grande porte na fase 5 - maturidade (estratégia 10) .	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
5.1 LIMITAÇÃO DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
APÊNDICE A.....	65
APÊNDICE B.....	67

INTRODUÇÃO

Tem-se visto, nos últimos anos, que as instituições educacionais deixaram de ser meramente irradiadores de cultura e ensino, e passaram a atuar como empresas de ensino, especialmente devido à grande diversidade de opções aos potenciais alunos, e da preocupação das instituições em angariar e manter seus clientes, no caso alunos (MASSUCHETTO, 2001). Neste novo cenário, se inserem universidades (especialmente as particulares), colégios, escolas, bem como escolas de idiomas, como é o caso da rede estudada neste trabalho.

A rede em estudo, que pediu sigilo quanto à divulgação do nome, é uma jovem rede de franquias de escola de idiomas, que mantém sua sede administrativa no município de Toledo-PR. A rede tem, atualmente, 30 unidades franqueadas, em diversos estados brasileiros. É responsabilidade central da Franqueadora (matriz) da rede desenvolver as campanhas publicitárias, além de determinar os padrões de produto e formas de venda em todas as unidades da rede. Os padrões definidos são transmitidos aos franqueados por treinamentos periódicos e admissionais de franqueados à rede.

Percebe-se um risco para os resultados da rede com a atual forma de estratégia e gestão do marketing de comunicação. Atualmente, embora a Franqueadora crie campanhas e ferramentas de promoção, cabe a cada franqueado decidir quais as formas de divulgação ele vai utilizar, e também cabe a ele decidir como e quando. Contudo, a rede não dispõe de dados técnicos para saber quais as estratégias de promoção são mais eficientes de acordo com a fase pela qual cada unidade está passando, e nem qual forma de divulgação é adequada para o porte da cidade.

Apesar das ferramentas de marketing de comunicação serem transmitidas aos franqueados de forma idêntica através de treinamentos e manuais, a Franqueadora não tem estudo sobre: a) se as diversas formas de divulgação dos serviços estão sendo utilizadas pelo franqueado; b) quais formas de divulgação dão melhores resultados na cidade do franqueado; c) qual é a satisfação deste franqueado com as formas de divulgação utilizadas; d) quais formas de divulgação apresentam melhores resultados de acordo com as fases vivenciadas por cada unidade, bem como de acordo com o porte (tamanho) de cada cidade.

O presente trabalho, portanto, pretende responder às seguintes questões: **Como é feita a utilização dos compostos comunicacionais na rede de escola de idiomas em estudo e o que pode ser alterado na estratégia de comunicação para a rede?**

O estudo, portanto, visa propor um modelo de estratégia a ser seguido por toda rede, seja para os franqueados que estão entrando na rede, bem como para os atuais franqueados, nas mais diversas fases de implantação ou operação de suas unidades.

Este trabalho poderá melhorar significativamente o posicionamento da rede em seus mercados locais, contribuindo para o sucesso dos franqueados da rede e seus funcionários, refletindo no sucesso da Franqueadora e expansão da rede.

Objetivo Geral: Identificar e analisar a atual forma de utilização dos compostos comunicacionais da rede praticada em suas unidades franqueadas, e propor modelo de estratégia de marketing de comunicação para a rede.

Objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar na rede as formas utilizadas para divulgação dos serviços, bem como a satisfação e frequência de uso de cada prática pelos franqueados;
- b) Agrupar e analisar, de acordo com o tamanho da cidade e com a fase da organização, as informações de satisfação e frequência de uso de cada prática;
- c) Verificar qualitativamente os cinco períodos mais exitosos em quaisquer unidades da rede, e verificar o composto comunicacional e a estratégia que a unidade utilizou em tal período;
- d) Propor uma estratégia de marketing de comunicação potencialmente de êxito para ser seguida pela rede, conforme as melhores práticas identificadas pela pesquisa.

O presente trabalho foi estruturado contendo Introdução. Em seguida, o Referencial Teórico, **onde serão abordados os seguintes assuntos: Estratégia; Fases (Ciclos) das Organizações; Mix de Marketing com ênfase na Promoção.** Após, é apresentado o método de pesquisa. Na sequência, são apresentados os dados coletados e os cruzamentos de tais dados conforme proposto no método do trabalho. Então, são apresentados os resultados da pesquisa com as conclusões e a proposição do modelo de estratégia a ser adotado pela rede, conforme os resultados da pesquisa. Por fim, as considerações finais, onde se apresentam as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

1 ESTRATÉGIA, FASES DA ORGANIZAÇÃO E MIX DE MARKETING – ÊNFASE NA PROMOÇÃO

1.1 ESTRATÉGIA

Para Porter (1980), pensamento estratégico é um recurso escasso em muitas empresas, e as que conseguem visualizar sua estratégia com clareza e articulação são as que obtêm sucesso.

Por sua vez, para Bornholdt (1997, p. 02), “...estratégia é olhar para o futuro. Não é um ato e sim um processo que não tem início nem fim. O seu valor não está nos planos produzidos mas sim no processo e nas ações”.

Para Wright *et. al.* (2000, p. 38) “o propósito principal da administração estratégica é criar riqueza para os proprietários (acionistas) da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders* (por exemplo, clientes, fornecedores, empregados...)”.

Wright *et. al.* (2000) complementa que a estratégia passa por três passos: o primeiro é formular a estratégia (fazer planos e desenvolver a estratégia), o segundo é implementar a estratégia (colocar a estratégia em ação), e o terceiro passo é manter controle, para assegurar-se que os resultados e objetivos planejados sejam alcançados.

O autor continua que a administração estratégica se inicia por um estudo do ambiente externo, do ambiente interno, da missão e dos objetivos da organização. Só a partir daí a administração estratégica aborda a formulação de estratégias, a implementação de estratégias, e o controle estratégico.

1.1.1 Estratégia de Marketing para instituições educacionais

Na visão de Kotler e Fox (1994), a estratégia de marketing incorpora as maneiras pelas quais uma instituição levará vantagem em um programa ou oportunidade de mercado.

Para eles, a estratégia de marketing é a seleção de um mercado-alvo, escolha de uma posição competitiva e desenvolvimento de um composto de marketing eficaz para atingir e servir o mercado escolhido.

Ainda de acordo com estes autores, a formulação de uma estratégia de marketing de uma instituição educacional inclui decisões sobre:

- 1) Programas e mercados atuais da instituição – se deve mantê-los, melhorá-los ou eliminá-los;
- 2) Novos programas e oportunidades de mercado;
- 3) Análise dos concorrentes;
- 4) Posicionamento da instituição em relação aos concorrentes;
- 5) Seleção de mercados-alvos e planejamento do composto de marketing.

1.2 FASES DA ORGANIZAÇÃO

Para Adizes (2002), as empresas apresentam padrões de comportamento previsíveis enquanto avançam pelos diversos estágios de seu ciclo de vida, assim como os seres humanos, conforme a figura 1. O sucesso ou fracasso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de enfrentar os desafios inerentes a cada fase desse ciclo.

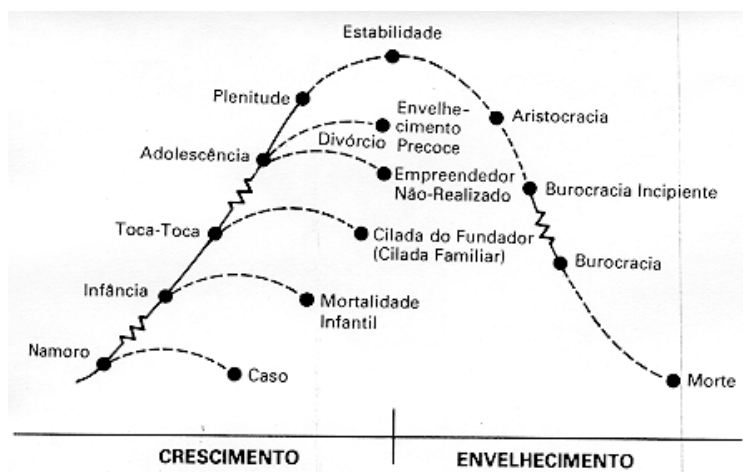


Figura 1 – Estágios de Ciclo de Vida

Fonte: Adizes (2002, p. 87).

No estágio do Namoro, os líderes são sonhadores ou teóricos que criam a organização. No estágio da Infância, o gerente deve ser um produtor de resultados. Líderes carismáticos são necessários para o ciclo Toca-toca. Agora, quando uma organização atinge a Adolescência são necessários os executivos, que exercem uma liderança cuidadosa, organizada e administrativa. No ciclo da Plenitude, é a vez de um líder integrador, capaz de dirigir pessoas diferentes. Mas, quando uma organização deixa a Plenitude, ela começa a perder flexibilidade; então, ela precisa de um estadista para o ciclo da Estabilidade. Se uma organização chega à Aristocracia, irá precisar de um gerente profissional com estilo de empreendedor, capaz de tomar decisões rápidas ao mesmo tempo que mantém uma visão do todo da organização. Uma organização que cai até o ciclo de Burocracia Incipiente deverá ter alguém capaz de integrar, um instrutor que possa elevar o moral enquanto efetua a dolorosa transição para sobrevivência da empresa.

Ainda, segundo Adizes (2002), algumas características básicas diferenciam as empresas em crescimento das empresas em envelhecimento. Nas empresas em crescimento, as pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, à despeito de suas personalidades, e é a linha de frente que dita as regras. Nas empresas em envelhecimento, as pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização, e é a matriz que dita as regras.

Já para Greiner (*apud* VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1986), a empresa é feita de fases desde seu surgimento até sua maturidade. O autor descreve o ciclo de evolução das organizações, dividindo-o em cinco fases, brevemente apresentadas a seguir:

- a) fase 1: fase pioneira: é a fase inicial da organização. Como ao nascer as empresas são pequenas, seus processos são controláveis e supervisionáveis facilmente e a improvisação, capacidade para inovação e espírito empreendedor são aparentes;
- b) fase 2: fase de expansão: é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, além do número de colaboradores e clientes. O foco é aproveitar as oportunidades e incrementar a capacidade de atendimento/produção;
- c) fase 3: fase de regulamentação: com o crescimento das atividades, surge a necessidade de estabelecer normas e procedimentos padrões, coordenar ações entre os departamentos e setores que vão sendo instalados;

d) fase 4: fase de burocratização: ocorre quando a organização se depara com as dificuldades de organização, coordenação e isso começa a interferir na qualidade dos produtos ou serviços. Então, a empresa inicia o processo de burocratização;

e) fase 5: fase de flexibilização: muitas organizações, após um estágio longo de maturação, conseguem adotar uma política de flexibilização, abandonando os padrões rígidos da burocracia e focando a capacidade inovadora, introduzindo sistemas organizacionais flexíveis.

Greiner (*apud* VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1986) cita ainda que as organizações crescem a partir de crises cíclicas, que ocorrem após cada uma das cinco fases pelas quais as organizações passam no processo de crescimento. Os autores, ainda baseados em Greiner, demonstram o seguinte:

- a) primeira fase – da criatividade: é a fase caracterizada pelos fundadores da empresa voltados para a tecnologia e para o mercado, com pouca atividade gerencial; a comunicação entre empregados e a alta administração é frequente e informal; o trabalho intenso dos colaboradores é recompensado por baixos salários e promessa de participação nos resultados da empresa. Esta fase usualmente é afetada por uma crise de liderança, e quando o número de empregados aumenta, usualmente é necessário modificar o estilo de administração, passando a um estilo mais autoritário de gerência, apoiado por normas e procedimentos;
- b) segunda fase – da direção: é nesta fase que se implanta sistemas de orçamento, incentivos, controles contábeis, gerenciamento mais formal e com decisões mais centralizadas nos altos níveis hierárquicos. Ocorre a crise de autonomia, o que faz com que exista maior delegação e descentralização;
- c) terceira fase – da delegação e descentralização: com maior autonomia e responsabilidade delegada aos gerentes de níveis hierárquicos mais baixos, a alta administração administra por exceção e com base em relatórios, focando seus esforços em novos empreendimentos. Resultando da autonomia que gerentes têm de adentrar em novos nichos, surge uma diversificação sem sinergia, e passa a surgir um individualismo de cada gerente, sendo que no momento em que a alta administração percebe tal situação, surge a crise da coordenação, que leva a alta administração a reassumir o controle e integrar as várias unidades da empresa;

- d) quarta fase – da coordenação: fase em que ocorre reestruturação, integrando as várias unidades organizacionais, com estabelecimento de procedimentos formais de planejamento e investimentos de capitais cuidadosamente alocados aos vários grupos de produto, sempre considerando o retorno sobre o investimento. Com amplo acompanhamento de perto pela alta administração, a organização cresce bastante até o ponto em que tal modelo gerencial fica pesado demais para a organização, com burocracia excessiva. É aí que ocorre a crise da burocracia, e segundo Greiner, a solução deste *status quo* é a colaboração entre as várias unidades organizacionais;
- e) quinta fase – da colaboração: esta fase final é baseada num comportamento mais livre e flexível. Sistemas formais são simplificados, a alta administração passa a ter uma função mais consultiva do que diretiva, a estrutura matricial é frequentemente utilizada. Treinamentos frequentes para gerentes em técnicas comportamentais, comunicação interpessoal, resolução de conflitos e trabalho em equipe, experimentação de novos procedimentos são encorajados. O autor não conhece exatamente a próxima crise, uma vez que poucas empresas entraram neste estágio. Entretanto, o que se sabe é que para que a inovação seja novamente despertada, uma nova crise deve surgir e disparar tal necessidade.

Como visto, há diversas formas para se classificar e estudar a evolução e o ciclo de vida das organizações, conforme os critérios mais relevantes em cada análise ou estudo. Neste estudo, no momento da metodologia da pesquisa e na proposição da Estratégia de comunicação para a rede, as fases das organizações estudadas serão tratadas de maneira própria de acordo com as principais características de crescimento da rede.

No próximo tópico do referencial, será estudado o Mix de Marketing – ênfase na Promoção, ou seja, a Promoção que cada unidade utiliza para divulgar seus serviços.

1.3 MIX DE MARKETING – ÊNFASE NA PROMOÇÃO

O composto de marketing, segundo Waterschoot (*apud* TOLEDO *et al.*, 2006), foi introduzido por Neil Borden em 1953, com base no trabalho de James Culliton. Para o autor, o

gestor de negócios era alguém que combinava diferentes ingredientes. Desse momento em diante, a expressão composto de marketing assumiu a conotação de “composição” de ingredientes para obtenção de uma resposta do mercado.

Segundo Kotler (2000), o mix de marketing é um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir os objetivos do seu planejamento estratégico, dentro de um mercado-alvo estabelecido. McCarthy (1996) concorda ao dizer que o composto de marketing também compreende decisões que a empresa precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo. Essas ferramentas estão classificadas em quatro grupos: produto, preço, praça e promoção (4 Ps), conforme a figura a seguir:



Figura 2 – Os 4 Ps do mix de marketing

Fonte: Kotler (2000, p 37).

Como o estudo trata somente do “P” promoção, definir-se-á somente este composto neste trabalho. Na afirmação de Nickels e Wood (1999), a promoção não se limita a simplesmente informar o mercado externo acerca de um produto ou serviço. O que se pretende é desenvolver uma comunicação a fim de levar o consumidor a realmente adquirir o produto ou serviço, satisfazendo a sua necessidade, e maximizando o lucro da empresa (interno).

Complementando a ideia dos autores sobre a interação entre a empresa (interno) e mercado (externo), Cobra (1992, p.41) diz que "a interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de Marketing".

Las Casas (1997, p. 244) define Promoção como “outra variável controlável do composto de Marketing que recebe o significado de comunicação”, pois este objetiva informar com eficiência a respeito dos produtos e serviços, estimulando o interesse dos consumidores, bem como, atuando na construção da imagem da empresa. O composto promoção, de acordo com o autor, está dividido em alguns grupos básicos: Vendas Pessoais, Publicidade, Promoção de Vendas e Relações Públicas.

Já para Kotler (1998), a promoção está dividida em:

- a) Propaganda e publicidade;
- b) Força de vendas e venda pessoal;
- c) Promoção de vendas;
- d) Relações públicas;
- e) Marketing direto.

1.3.1 Propaganda e Publicidade

Para Nickels e Wood (1999), comumente confundida com “marketing”, a propaganda é uma das ferramentas do marketing dentro do "P" promoção, que tem por objetivo atingir um grande número de pessoas e apresentar-se repetitivamente, a fim de fixar a mensagem na mente do consumidor. Ao contrário da publicidade, a propaganda é paga e, portanto, tem necessariamente que dar retorno à empresa, em forma de incremento nas vendas. Neste aspecto, é importante que a empresa selecione a mídia correta, a fim da propaganda ser eficaz.

Para Kotler (2000), a publicidade é toda comunicação em que não se paga por sua veiculação. Por exemplo, quando um artigo sobre um produto é publicado em um jornal ou revista, as características do produto são comunicadas ao público sem ônus para a empresa.

Boone & Kurtz (1998, p.415) argumentam que “a propaganda tenta condicionar o consumidor a adotar um ponto de vista favorável em relação à mensagem promocional. O objetivo é aumentar a probabilidade de o consumidor comprar um determinado produto ou serviço.”

Para os autores Kotler e Fox (1994, p.318), “propaganda consiste de divulgação paga e promoção de ideias, produtos, programas ou serviços – seja em revistas ou jornais, televisão, rádio, cartazes, ou através de catálogos, mala direta ou alguma outra mídia”.

A publicidade, portanto, diferencia-se da propaganda por não ter custo para a empresa. Ou seja, o fator diferenciador entre a propaganda e a publicidade é que esta última não é paga e nem controlada pela empresa. Já a propaganda é qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

1.3.2 Força de vendas e venda pessoal

Kotler (2006, p.627), escreve: “O tempo em que tudo o que a força de vendas tinha de fazer era ‘vender, vender e vender’ se foi”. O vendedor deve ser capaz de diagnosticar o problema do cliente e sugerir soluções, mostrando como a empresa pode participar da solução, ajudar os clientes atuais e potenciais, “aumentando sua lucratividade”.

Há pontos em comum na visão de Kotler (2000) e Las Casas (1997) no que diz respeito ao planejamento e gerenciamento da força de vendas. Ao estruturar os objetivos da forças de vendas, surge a necessidade de estudar os princípios da venda pessoal.

A venda pessoal é a comunicação feita de pessoa a pessoa, gerando resposta imediata (KOTLER, 2000). Trata-se da atuação da força de vendas e, portanto, depende muito da atuação dos vendedores para que a empresa alcance o sucesso. Na venda pessoal, são apresentadas pelo pessoal de vendas todas as informações do produto. Ou seja, conforme o próprio nome sugere, a venda pessoal baseia-se no contato pessoal. Ainda para o autor, as vendas pessoais possuem três características distintas: interação pessoal; aprofundamento e resposta.

A venda pessoal é vista como importante ferramenta promocional por ser uma forma de “comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, sendo o vendedor a fonte de transmissão e de recepção de mensagens” (COBRA, 1992, p. 21).

A força de vendas, portanto, é uma ferramenta eficaz em termos de custo nos estágios finais do processo de compra ou aquisição de um serviço, particularmente no desenvolvimento da preferência, convicção e ação do consumidor/cliente. A venda pessoal, no entanto, envolve

relacionamento ao vivo, imediato e interativo com o consumidor, permitindo uma relação duradoura.

1.3.3 Promoção de vendas

Para Kotler (2000), a promoção de vendas é aquele esforço que a empresa faz complementarmente à venda pessoal. Visa atingir os consumidores finais, os revendedores (distribuição) e a própria força de vendas. A promoção de vendas geralmente é temporária e esporádica.

Para Boone e Kurtz (1998, p.415), a promoção de vendas são as “atividades de marketing que não constituam venda pessoal, propaganda e publicidade, e que incrementam a compra pelo consumidor e a eficácia do distribuidor”.

Para Kotler (2000, p. 616), “enquanto a propaganda oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra”.

O autor, ainda, diz que a promoção de vendas inclui ferramentas para:

- a) Promoção de consumo: amostra, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays de ponto-de-venda e demonstrações;
- b) Promoções de comércio: desconto, concessões de propaganda, bonificações de exposição e amostra grátis;
- c) Promoção setorial e para equipes de vendas: feiras comerciais e convenções, concursos para vendedores e propaganda dirigida.

Kotler (2000) diz que as promoções de vendas geram resultados mais rápidos e mais fáceis de avaliar do que a propaganda. Para o autor, enquanto as promoções de vendas não tendem a gerar novos compradores de longo prazo em mercados maduros porque atraem principalmente consumidores ávidos de ofertas que trocam de marca de acordo com as pechinchas oferecidas, a propaganda parece ser mais capaz de aumentar a fidelidade à marca.

1.3.4 Relações Públicas

É definida como "o processo de avaliar as atitudes dos grupos de interesse, identificando os produtos e atividades da empresa com os interesses destes últimos e utilizando comunicações não-pagas para construir relacionamentos de longo prazo com eles" (NICKELS E WOOD, 1999, p.324). Da definição dos autores, pode-se dizer que a relações públicas é uma forma da empresa comunicar-se com o público que realmente está interessado no produto ou serviço, e a empresa enxergar potencial para o seu sucesso.

Kotler e Fox (1994, p.318) tratam também sobre marketing em instituições educacionais e dizem que "relações públicas consiste nos esforços para obter-se interesse favorável em uma instituição e/ou em seus programas, difundindo notícias significativas sobre os mesmos em publicações ou obtendo divulgação gratuita em rádio, televisão ou outra mídia".

A atividade de relações públicas do marketing era chamada de assessoria de imprensa e vista como forma de promover ou divulgar um produto, serviço, ideia, lugar, pessoa ou organização. Kotler (2000), porém, diz que o papel das relações públicas de marketing vai além da simples divulgação; dá apoio no lançamento de novos produtos; apoio no reposicionamento de um produto maduro; captação do interesse por uma categoria de produtos; influência sobre grupo-alvo específicos; defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos e também na construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos.

Para o autor, as relações públicas de marketing têm mais credibilidade que a propaganda, pois a propaganda é paga pela empresa. O autor complementa sua ideia: "...ações criativas de relações públicas podem afetar a conscientização do público por uma fração do custo da propaganda. A empresa não paga pelo espaço ou pelo tempo obtido na mídia. Ela só paga para sua equipe desenvolver histórias interessantes [...]" (KOTLER, 2000, p. 625).

O autor, ainda, diz que a atividade de relações públicas pode contribuir para os seguintes objetivos de marketing: 1) desenvolver a conscientização; 2) desenvolver a credibilidade; 3) estimular a equipe de vendas e os revendedores; 4) conter os custos da promoção.

Kotler (2000) conclui que ao considerar quando e como utilizar relações públicas (RP) de marketing, a gerência da empresa deve estabelecer os objetivos de marketing, escolher as mensagens e veículos de RP, implementar o plano definido cuidadosamente e avaliar os resultados.

1.3.5 Marketing direto

Kotler (2000) se vale da definição da *Direct Marketing Association* (DMA) para definir marketing direto como um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e ou transação mensurável em qualquer localização.

Hiam e Schewe (1992, p.373) afirmam que: “Nos anos recentes, os profissionais de marketing têm feito crescente uso de uma forma de propaganda chamada marketing direto”.

Porém, para Cobra (1997), não se deve confundir marketing direto com propaganda direta, propaganda de pedido pelo correio e mala direta. O autor esclarece que “marketing direto consiste em mensagens sob controle, dirigidas a uma audiência definida, com um objetivo básico: vender através de uma reposta direta” (p. 422).

Embora haja definições diferentes, a grande maioria dos autores dizem que marketing direto é uma forma de comunicação.

Para Kotler (2000), as ferramentas do marketing direto são:

- a) mala direta: forma de comunicação direta dirigida a quem pretendemos informar sobre um produto ou serviço. Quanto mais personalizada a mensagem, maior será o impacto do destinatário quando recebê-la;
- b) telemarketing: utilização do telefone como ferramenta de marketing. Pode ser usado como forma de vender, comunicar, pesquisar ou prospectar clientes;
- c) catálogo: ao mesmo tempo em que comunica a existência e os atributos de um produto, é também uma forma de distribuição direta;
- d) cuponagem: estratégia muito comum em outros países e ainda incipiente no Brasil. Consiste em distribuir a pessoas específicas promoções especiais de compra de alguns produtos em determinados pontos de venda (PDV);
- e) internet - utilização da rede mundial de computadores para comunicação e interligação virtual entre fornecedores e clientes/consumidores.

Na visão de Kotler (2000, p.585), “embora existam muitas formas de marketing direto, todas possuem quatro características em comum, que são: 1) privado: a mensagem normalmente é dirigida a uma pessoa específica; 2) personalizado: a mensagem pode ser preparada para atrair a pessoa a quem é endereçada; 3) atualizado: a mensagem pode ser preparada rapidamente; 4) interativo: a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa”.

O próximo tópico trata dos Procedimentos Metodológicos que serão utilizados para constatar os objetivos propostos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é baseada em abordagem qualitativa, e o método é de estudo de caso. Tem-se que a análise é qualitativa, pois trata com variáveis subjetivas não mensuráveis, embora em alguns momentos a metodologia trata as variáveis numericamente, por escala. O método é de estudo de caso porque se aprofunda no estudo do objeto problema da pesquisa.

Para Tachizawa (2002), o estudo de caso é um estudo que objetiva conhecer uma organização em frente a sua necessidade de mudança e reestruturação, e propor alternativa viável de melhoria na gestão. Ainda sobre o assunto, Vaz (1995) afirma que é um estudo exaustivo e em profundidade de determinados elementos, que permite conhecimento amplo e específico, considerando também que a análise de um aspecto de determinado universo possibilita o entendimento de sua generalidade.

Para Vaz (1995), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, prioritariamente quando a ligação entre o fenômeno e seu contexto não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Como na presente pesquisa o objetivo é estudar o setor de marketing da organização estudada, tirar conclusões e propor um modelo de estratégia de marketing de comunicação para a organização, a pesquisa classifica-se como estudo de caso.

2.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. As secundárias são obras já publicadas, como livros e artigos sobre o tema estudado.

Os dados primários foram coletados em duas etapas: na primeira etapa foram coletados dados na sede da Franqueadora, por meio de roteiro semi estruturado de entrevista, a fim de conhecer quais são as ferramentas de promoção que a rede utiliza.

Para Triviños (1987), a entrevista semi estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias que se relacionam ao tema da pesquisa. Os

questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo entrevistador.

Para Manzini (1991), a entrevista semi estruturada está focada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas à uma padronização de alternativas.

Um ponto semelhante para ambos os autores se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa.

Na segunda etapa, quando já conhecidas as ferramentas de promoção que a rede utiliza, foram coletados dados com todas as unidades franqueadas da rede, por meio de um questionário, a fim de identificar principalmente: quais as técnicas de promoção sugeridas pela Franqueadora que a unidade aplica ou já aplicou, e qual a satisfação do franqueado com o retorno em cada uma destas ferramentas. Estes dados da segunda etapa foram coletados por meio de questionário enviado para cada unidade por email.

Para Marconi e Lakatos (2002, p.98), “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Vergara (2005) define dois tipos de questionários: questionário aberto, que permite respostas livres ou não limitada, e permite ao entrevistado responder a seu critério; já o questionário fechado traz alternativas pré-fixadas e o entrevistado escolhe, ou faz reflexão, perante as questões apresentadas.

Os questionários para coleta de dados da segunda etapa contêm perguntas abertas e fechadas.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da primeira etapa de coleta de dados foram tratados e analisados qualitativamente, e as informações desta primeira etapa permitiram a elaboração do questionário aplicado na segunda etapa.

Os dados da segunda etapa também foram tratados de maneira qualitativa. Os cruzamentos e análises qualitativas dos dados permitiram conclusões sobre as formas de divulgação dos serviços, bem como a satisfação e frequência de cada prática pelos franqueados de acordo com o tamanho da cidade e com a fase da organização. Para isto, foram identificados aspectos de cada franquia que permitiram classificá-la posteriormente de acordo com as fases da organização.

Para Marconi e Lakatos (2002, p.269), “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Os autores explicam também que o estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, sendo rico em dados descritivos, e focaliza a realidade de forma completa, complexa e contextualizada.

Ao final, com tais dados em mãos, a pesquisa proporá, à luz do conhecimento teórico e dos resultados da própria pesquisa, um modelo estratégico de marketing de comunicação a ser utilizado na rede.

3 RESULTADOS

Os dados primários da pesquisa foram coletados em duas etapas: na primeira etapa na sede da Franqueadora, por meio de um roteiro semi estruturado de entrevista. Para a segunda etapa, foram coletados dados através de um questionário enviado por email para cada unidade franqueada.

Nos tópicos a seguir, serão analisados os dados da primeira e segunda etapas.

3.1 PRIMEIRA ETAPA: RESULTADOS DO ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

A primeira etapa feita na sede da Franqueadora foi de grande relevância para a constatação dos compostos comunicacionais utilizados pela rede. Através das respostas da Franqueadora, foi possível elaborar o questionário para a segunda etapa, enviada posteriormente por email para as unidades franqueadas da rede.

Nesta primeira etapa, através de um roteiro semi estruturado de entrevista feito com a diretora de marketing da rede no mês de Setembro de 2010, realizado na sede da Franqueadora em estudo, foi possível identificar os itens de composto comunicacional que a rede utiliza. São eles:

- 1) Rádio FM;
- 2) Rádio AM;
- 3) Televisão;
- 4) Panfletagem em casas;
- 5) Panfletagem em veículos;
- 6) Panfletagem em escolas;
- 7) Panfletagem em universidades;
- 8) Panfletagem em outros locais;
- 9) Cartazes;

- 10) *Outdoor*;
- 11) Triedros¹ ou luminosos;
- 12) Revistas e jornais;
- 13) Lista telefônica;
- 14) *Banners* em eventos esportivos/culturais;
- 15) Telemarketing;
- 16) Palestra ou brindes em escolas;
- 17) Palestra / vendas em empresas;
- 18) Indicações e rede de contatos pessoais;
- 19) *Stand* em *shopping*, áreas públicas, etc.;
- 20) *Twitter*, *Orkut* e outros sites de relacionamento na internet.

Além disto, constatou-se que a Franqueadora usa uma estratégia de comunicação padrão para toda a rede, não diferenciando a comunicação por número de habitantes da cidade e nem pela fase em que a unidade se encontra.

Também foi possível constatar que algumas unidades pertenceram à outra rede de franquias antes de pertencer à rede em estudo. Dos 21 franqueados que responderam, 11 abriram a franquia “do zero”, ou seja, nunca pertenceram à outra rede de franquias, e 10 já pertenceram à outra rede, e são chamados pela Franqueadora de “troca de bandeira”.

As informações desta etapa foram muito importantes para a elaboração do questionário da segunda etapa, analisado no próximo tópico.

3.2 SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTIONÁRIO

Após a análise das respostas do roteiro de entrevistas foi possível elaborar o segundo questionário, que foi enviado por email para as 30 franquias pertencentes à rede em estudo. Os

¹ Definição de Triedro: de acordo com a Triedo Comunicação (2010), o Triedro é um painel trifacial, que utiliza três imagens diferentes em um mesmo espaço com alternância de faces. A alternância entre as faces permite utilizar a mesma estrutura para três anúncios diferentes, três produtos de uma mesma marca ou, até mesmo, para mensagens sequenciais, proporcionando inovação à propaganda.

franqueados tiveram 10 dias para responderem, mas somente 21 colaboraram com a pesquisa. Os outros franqueados que não responderam alegaram não ser de caráter obrigatório da rede e, portanto, não quiseram responder.

Dos questionários que retornaram para análise, 100% dos franqueados responderam que consideram a comunicação importante para o crescimento de sua unidade.

Na tabela abaixo, encontram-se as porcentagens das notas atribuídas pelos franqueados quanto à forma como eles avaliam seu próprio investimento e esforço em comunicação (primeira coluna), além da nota que eles atribuem para o suporte da Franqueadora no setor de marketing da rede (segunda coluna). Na terceira coluna, é apresentado o percentual de unidades que atribuem cada nota conforme auto avaliação sobre o reconhecimento da marca perante sua cidade de atuação.

Tabela 1 – Porcentagem das notas da auto avaliação da franquia e nota atribuída à Franqueadora

Nota	Auto avaliação da unidade sobre comunicação	Suporte setor marketing da Franqueadora	Auto avaliação marca conhecida na cidade
0	4,76%	0,00%	0,00%
1	9,52%	0,00%	0,00%
2	4,76%	0,00%	0,00%
3	4,76%	0,00%	4,76%
4	0,00%	0,00%	4,76%
5	14,29%	4,76%	4,76%
6	0,00%	0,00%	9,52%
7	19,05%	4,76%	23,80%
8	28,57%	19,05%	28,57%
9	4,76%	0,00%	14,28%
10	9,52%	71,43%	9,52%

Fonte: Elaborado pela autora

A nota média que os franqueados da rede se auto avaliam quanto ao seu próprio esforço e investimento em comunicação é de 6,04, e é menor do que a nota média atribuída ao suporte do setor de marketing da Franqueadora (média de 7,33). Dessa forma, percebe-se que a rede avaliou melhor o suporte da Franqueadora do que os esforços dos próprios franqueados, demonstrando que, no geral, os investimentos em comunicação que cada franqueado faz em sua unidade

precisam ser melhorados. Contudo, percebe-se que a satisfação dos franqueados com os serviços da Franqueadora, embora alta, ainda pode ser aumentada.

3.2.1 Análise dos cinco períodos mais exitosos

Um dos objetivos desta pesquisa foi descrever e analisar os cinco períodos mais exitosos observados nas unidades da rede, e verificar os compostos comunicacionais e a estratégia que a unidade utilizou em tais períodos. Para isto, analisou-se as evoluções das matrículas, representadas nos gráficos 1, 2 e 3.

Quando questionados sobre a evolução das matrículas, desde a inauguração até 60 meses após a inauguração, optou-se por separar para a análise dos dados as franquias que começaram “do zero” com a marca da rede, ou seja, franquias que nunca pertenceram à outra rede de franquias (gráfico 1). Separou-se, também, por unidades que vieram de outra rede de franquias, chamadas pela Franqueadora de “troca de bandeira” (gráfico 2). Há, também, um caso especial de evolução de matrículas, representado no gráfico 3.

Para fins de análise dos resultados, as cidades onde se encontram as unidades estudadas foram separadas em três grupos: cidades de pequeno porte (até 50 mil habitantes); cidades de médio porte (de 51 mil a 250 mil habitantes); e cidades de grande porte (a partir de 251 mil habitantes).

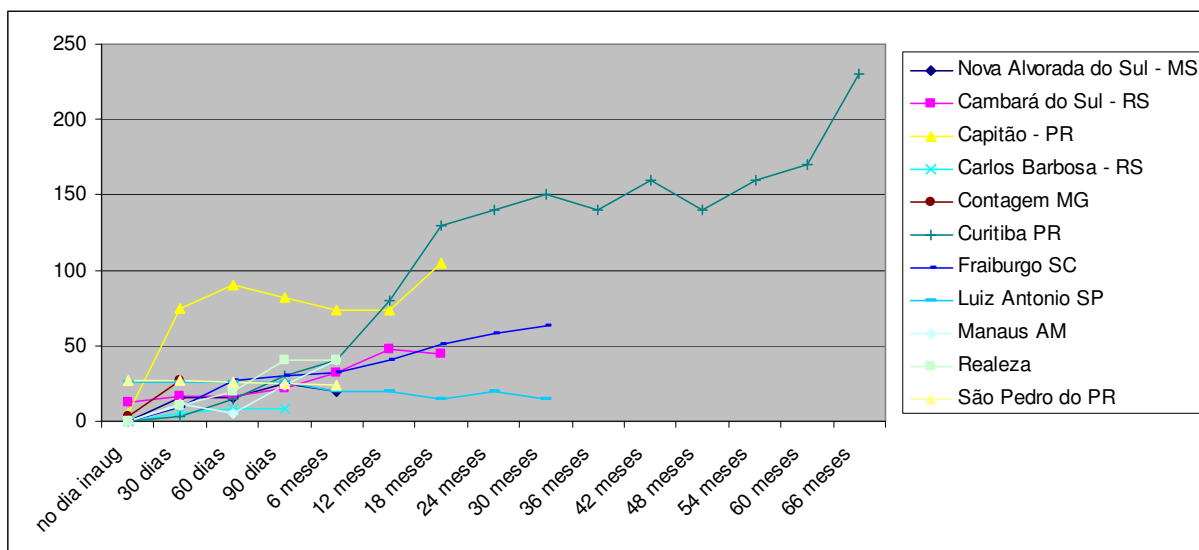


Gráfico 1 – Evolução das matrículas franquias “do zero”

Fonte: Elaborado pela autora

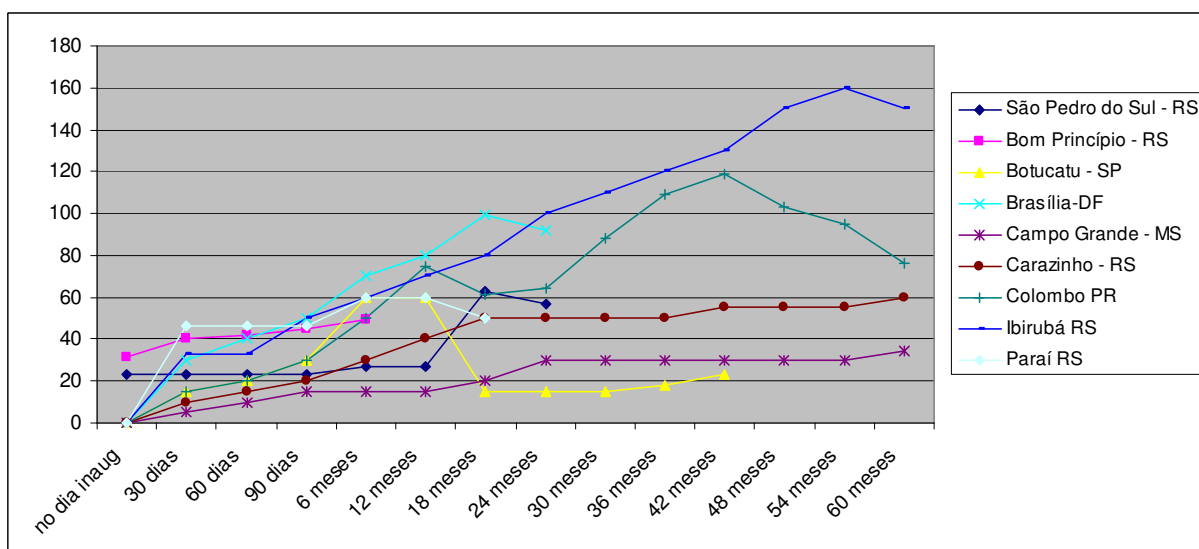


Gráfico 2 – Evolução das matrículas franquias “troca de bandeira”

Fonte: Elaborado pela autora

No grupo das franquias “do zero”² do gráfico 1, há 8 cidades de pequeno porte e 3 cidades de grande porte. No grupo de franquias “troca de bandeira”³, há 4 cidades de pequeno porte, 3

² Definição Franquia “do zero”: nome técnico dado pela Franqueadora (matriz) da rede em estudo para designar as unidades que nunca pertenceram à outra rede de franquias antes de pertencer à rede em estudo neste trabalho. (N.A.)

³ Definição Franquia “troca de bandeira”: nome técnico dado pela Franqueadora da rede em estudo para designar as unidades que pertenceram à outra rede de franquias anteriormente à rede em estudo neste trabalho. (N.A.)

idades de médio porte e 2 cidades de grande porte. Devido a um número maior de franquias de pequeno porte no gráfico 1, o número de matrículas nos primeiros períodos de existência da unidade (até 12 meses) são menores comparado ao número de matrículas do gráfico 2 no mesmo período. Isto porque franquias em cidades pequenas tendem a matricular menos por causa do reduzido número de habitantes.

Merece destaque um caso especial de evolução de matrículas, em Toledo no Paraná, representada no gráfico 3 abaixo. A cidade, considerada de médio porte, teve períodos de muito êxito e outros períodos de queda brusca de alunos.

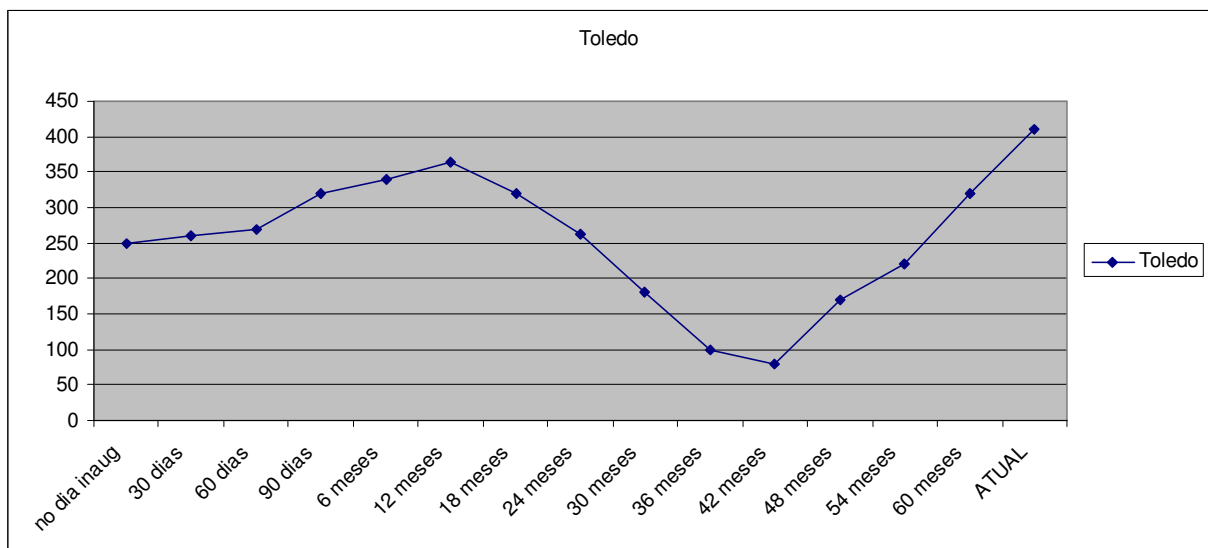


Gráfico 3 – Caso especial da evolução das matrículas da franquia Toledo-PR

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os gráficos 1, 2 e 3, foram selecionados os cinco períodos mais exitosos para serem analisados qualitativamente:

1) Gráfico 1: Curitiba-PR - de 6 a 12 meses (de 40 a 80 alunos em 6 meses)

Antes de inaugurar, a unidade fez uma pesquisa na cidade e usou esse cadastro, já que as pessoas informavam seus telefones, para fazer os primeiros contatos por telemarketing. De acordo com Kotler (2000), o telemarketing enquadra-se dentro do marketing direto, sendo uma ferramenta muito útil para prospectar clientes. No caso da rede, prospectar

alunos. Aliás, uma das poucas unidades que se preocuparam em fazer um trabalho pré-inaugural de acordo com a pesquisa.

Foi utilizado também neste período: Rádio FM; Propaganda na televisão; Panfletagem em escolas do bairro; Panfletagem em universidades; Panfletagem e visitas às empresas do comércio local; *outdoors*. Destes compostos, apenas as visitas às empresas classificam-se, de acordo com Kotler (2000), como força de vendas e venda pessoal, pois as outras formas de divulgação consistem, de acordo com Kotler e Fox (1994), como propaganda propriamente dita, sendo esta paga. Para Rogers (1995), mídias de massa como rádio e televisão ajudam a difundir rapidamente a mensagem que se quer passar.

Um fator que a unidade descreveu como uma falha inaugural foi não ter colocado propaganda na lista telefônica antes da inauguração, para já no primeiro ano de existência da unidade constar o endereço e telefone da unidade. A lista telefônica, atualmente, é uma das maiores fontes de matrículas.

2) Gráfico 1: Curitiba-PR 60 - 66 meses (de 170 a 230 alunos em 6 meses)

Exatamente os mesmos compostos comunicacionais do período de 6 a 12 meses, acrescidos de dois novos itens: *banners* em eventos culturais e sites de relacionamento na internet.

Na época da inauguração, os sites de relacionamento na internet não eram difundidos. Atualmente, juntamente com a lista telefônica, o ponto no Centro da cidade e indicação dos próprios alunos é uma das maiores fontes de matrículas. A divulgação em sites de relacionamento como *Twitter*, *Facebook* e *Orkut* rendem à unidade cerca de 1/4 das matrículas do mês. E o mais importante: não são propagandas pagas, são divulgações através de mensagens, comunidades, fotos, perfis, etc. De acordo com Kotler (2000), a internet classifica-se dentro do marketing direto. Para ele, a utilização da rede mundial de computadores interliga fornecedores e clientes/consumidores.

3) Gráfico 1: Capitão Leônidas Marques-PR 0 - 30 dias (de 0 a 75 alunos em 30 dias)

A cidade é considerada por critério de análise da pesquisa de porte pequeno. Neste tipo de cidade, o fator que mais contribui é a rede de contatos (*networking*) do franqueado. Segundo Dunbar (*apud* BENTIVEGNA, 2002), o primeiro nível da rede de contatos de

uma pessoa é de cerca de 10 ou 12 pessoas, que representam pessoas mais próximas, mais íntimas de verdade. Num segundo nível estariam pessoas da sua rede social, cerca de 150 pessoas. Contatos do terceiro nível são cerca de 1.500, mas que raramente a pessoa se encontra. A unidade Capitão utilizou-se da rede de contatos dos três níveis. Todo o empenho lhe rendeu o número *record* de matrículas na fase inaugural de toda a rede, representada no gráfico 1. Em apenas 30 dias, a unidade obteve 70 matrículas, enquanto que a segunda escola que mais matriculou neste período obteve 46 matrículas.

4) Gráfico 2: Colombo-PR 24 - 36 meses (de 60 para 115 alunos em 6 meses)

A unidade se utilizou de *outdoors*, faixas/*banners*, além da panfletagem. Todos estes compostos são classificados, de acordo com Kotler (2000) de propaganda, pois são formas de comunicação pagas.

Merece destaque a distribuição de brindes e cupons em lugares estratégicos como livrarias, locadoras e escolas. Para Kotler (2000), este tipo de divulgação classifica-se como Promoção de Consumo, dentro de Promoção de vendas. Da mesma forma como cupons e brindes, classificam-se nesta categoria descontos, recompensas, promoções combinadas, etc. Para o autor, a Promoção de Vendas é o esforço feito complementarmente à venda pessoal.

5) Gráfico 3: Toledo-PR de 42 a 48 meses (de 80 para 170 em 6 meses)

Antes de falar sobre o período de êxito, é necessário analisar o que levou à queda brusca de alunos. A unidade pertencia à outra rede de franquias até o final de 2003. No começo de 2004, quando da inauguração da rede com a marca em estudo, a escola estava com 250 alunos. Durante 1,5 anos, como se percebe no gráfico 3, o número de alunos aumentou constantemente. Porém, após o retorno do questionário respondido pela unidade, foi preciso questionar a Franqueadora sobre o porquê da queda tão brusca de alunos, e o setor responsável pelo acompanhamento das franquias forneceu informações que houve uma ruptura societária que acabou abalando toda a conjuntura. A partir do 42º mês da inauguração, duas novas sócias entraram, mudaram o ponto (localização) da escola e conseguiram uma nova fase de expansão. Fazendo uma comparação com os estudos de Adizes (2002) sobre as fases da organização, esta fase pela qual a unidade Toledo passou

poderia ser comparada à fase do declínio da Estabilidade para a Aristocracia e para a Burocracia Incipiente, as quais o autor denomina. Para o autor, uma organização que cai até o ciclo de Burocracia Incipiente deve ter alguém capaz de integrar, um líder que possa elevar o moral enquanto efetua a dolorosa transição para sobrevivência da empresa. No caso de Toledo, as duas novas sócias foram peças chave para ser possível reerguer a unidade.

As formas de divulgação utilizadas se assemelham muito às outras franquias citadas acima, com mídias de massa e propagandas propriamente ditas das mais variadas. Porém, merece destaque um tipo de Promoção de Venda chamada Promoção Setorial. A unidade Toledo utilizou-se de feiras do comércio, exposições e *stands* em *shopping* para divulgação dos serviços. Para Kotler (2000), este tipo de divulgação gera resultados mais rápidos e mais fáceis de avaliar do que a propaganda. Com este tipo de ação, o número de alunos mais que dobrou no período.

3.2.2 Compostos comunicacionais x Frequência de uso

Outro objetivo da pesquisa foi identificar a satisfação e frequência de uso de cada prática de divulgação dos serviços pelos franqueados, bem como agrupar e analisar, de acordo com o tamanho da cidade e com a fase da organização, essas informações de satisfação e frequência de uso de cada prática.

A tabela 2 demonstra a porcentagem da frequência de uso de cada item do composto comunicacional de todas as unidades da rede que responderam ao questionário. Já a tabela 3 demonstra a porcentagem da satisfação quanto ao uso dos itens do composto comunicacional.

Tabela 2 - Porcentagem da frequência de uso de cada item do composto comunicacional

Item do composto comunicacional	1 – nunca usou	2 – já utilizou, mas não mais	3 – algumas vezes	4 – frequentemente	5 – sempre
1- Rádio FM	42,85%	19,04%	28,57%	4,76%	4,76%
2- Rádio AM	76,19%	9,52%	9,52%	0%	4,76%
3- Televisão	80,95%	19,04%	0%	0%	0%
4- Panfletagem em casas	19,04%	0%	38,09%	19,04%	23,80%

5- Panfletagem em veículos	52,38%	14,28%	23,80%	4,76%	4,76%
6- Panfletagem em escolas	9,52%	4,76%	33,33%	23,80%	28,57%
7- Panfletagem em universidades	52,38%	4,76%	28,57%	4,76%	9,52%
8- Panfletagem em outro local	23,80%	9,52%	38,09%	14,28%	14,28%
9- Cartazes	14,28%	19,04%	23,80%	28,57%	14,28%
10- <i>Outdoor</i>	57,14%	19,04%	4,76%	0%	19,04%
11- Triedros ou luminosos	66,66%	19,04%	0%	4,76%	9,52%
12- Revistas e jornais	38,09%	4,76%	19,04%	14,28%	23,80%
13- Lista telefônica	38,09%	9,52%	4,76%	14,28%	33,33%
14- <i>Banners</i> em eventos esportivos/culturais	71,42%	4,76%	9,52%	14,28%	0%
15- Telemarketing	47,61%	0%	4,76%	4,76%	42,85%
16- Palestra ou brindes em escolas	57,14%	9,52%	23,80%	4,76%	4,76%
17- Palestra / vendas em empresas	61,90%	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%
18- Indicações e rede de contatos pessoais	23,80%	4,76%	23,80%	23,80%	23,80%
19- <i>Stand</i> em <i>shopping</i> , áreas públicas, etc.	80,95%	9,52%	4,76%	4,76%	0%
20- <i>Twitter</i> , <i>Orkut</i> e sites de relacionamento	57,14%	0%	0%	14,28%	28,57%

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a tabela 2, merecem destaque as respostas “nunca usou” (nº 1 na segunda coluna da tabela 2 acima), a seguir. Os dados dos itens do composto comunicacional mais utilizados e com maior satisfação são analisados, posteriormente, com os gráficos 4 a 10.

- 1) Compostos comunicacionais 1, 2 e 3: rádio e televisão são considerados mídia de massa, e mesmo tendo grande impacto na divulgação dos serviços, a porcentagem da resposta “nunca usou” é muito grande. Das 21 franquias que responderam o questionário, 42,85% nunca divulgou em rádio FM, 76,19% nunca divulgou em rádio AM e 80,95% nunca divulgou em televisão. Por se tratar de mídias que exigem maior investimento financeiro, os franqueados optam por não fazer ou, quando fazem, é mais no período inaugural da unidade. Além do alto custo de investimento, outro motivo pelo baixo índice se deve ao uso de outra mídia de massa com custo praticamente zero: a internet. Recentemente, muitos sites de notícias na internet e livros falam a respeito do declínio de mídias de massa como TV e rádio, e o enorme aumento do uso da internet como mídia de massa.
- 2) Compostos comunicacionais 4, 5, 6, 7, 8 e 9: há diversos tipos de panfletagem. A maioria das unidades faz algum tipo de panfletagem alguma vez durante o ano letivo. Os que obtiveram maior frequência “nunca usou” são as panfletagens em veículos (52,38%) e em universidades (52,38%). O índice de panfletagem em universidades é baixo porque a rede em estudo tem muitas unidades em cidades de porte pequeno que não têm universidade.

Por outro lado, as panfletagens em veículos e colagem de cartazes em local público são proibidas por lei municipal em várias cidades onde se encontram unidades da rede. A Franqueadora, neste ponto, orienta os franqueados a se atentarem a uma possível proibição de distribuição de panfletos, através de lei municipal da cidade em que atuam.

- 3) Compostos comunicacionais 10 e 11: a resposta “nunca usou” é grande para os compostos *outdoor* e triedros/luminosos. Isto por causa do mesmo motivo das panfletagens em universidades, porque a rede em estudo tem muitas unidades em cidades de porte pequeno que não têm pontos de *outdoor* e/ou triedros para locação.
- 4) Compostos comunicacionais 12 e 13: a resposta “nunca usou” é de 38,09% tanto para revistas/jornais quanto para lista telefônica. Isto acontece pelo alto custo de tais formas de divulgação, em especial quando na região ou cidade a rede não tem um grande número de unidades para repartir custos de propaganda regional/local. Para Oliveira (1999), as empresas que operam em rede buscam obter vantagens competitivas e benefícios como: redução de custos e riscos de investimentos, preservação da individualidade de sua empresa, além da valorização da marca e possibilidade de marketing compartilhado. No caso da rede em estudo, o marketing compartilhado será maior a partir do momento em que a marca crescer de forma concentrada em determinada região e não de forma espalhada pelo país. O setor de expansão da rede poderia estudar uma forma de expansão por regiões, pelo menos até a marca se fortalecer nacionalmente para compensar marketing conjunto em nível nacional.
- 5) Compostos comunicacionais 15 e 18: a resposta “nunca usou” em telemarketing é de 47,61%. Por outro lado, percebe-se que 42,85% utilizam “sempre”. Adiantando a análise dos gráficos 4 a 10, a satisfação de quem usa telemarketing é bastante elevada. Logo, percebe-se que quase metade da rede está deixando de utilizar uma ferramenta que é tida como excelente por quem usa, deixando claro que ela deveria ser melhor explorada na rede, principalmente se for feita através da rede de contatos (*networking*) do próprio franqueado ou por indicações dos alunos atuais das unidades (item 18).
- 6) Compostos comunicacionais 16, 17 e 19: todos estes itens apresentaram uma alta porcentagem da resposta “nunca usou”. Com relação a palestras em escolas ou empresas, a maioria das franquias (seja de porte pequeno, médio ou grande) não consegue acesso para tal divulgação por se tratar de política de proibição dos colégios e/ou empresas.

Quanto aos *stands* em *shoppings*, as cidades de pequeno porte não têm áreas públicas como *shopping* ou galerias. Já em cidades grandes, o foco de divulgação é o bairro em que se encontra a unidade, e os *stands* em *shoppings* atingem o público da cidade toda e até pessoas de outras cidades, não sendo este o foco de divulgação. As cidades de porte médio são as que mais utilizam *stands* em *shoppings*. Os compostos 16 e 17 classificam-se, segundo Kotler (2000), como força de vendas e venda pessoal (definição no item 1.3.2 do referencial teórico). O item 19 classifica-se, segundo o autor, como Promoção Setorial, dentro do estudo de Promoção de Vendas (definição no item 1.3.3 do referencial teórico).

- 7) Composto comunicacional 20: a resposta “nunca usou” para o uso de sites de relacionamento na internet é de 57,14%. Para uma análise quantitativa do fenômeno das comunidades on-line, é preciso pesquisar dados do IBOPE/NetRatings, *joint-venture* entre o grupo IBOPE e a Nielsen/NetRatings, empresa que registra o comportamento da audiência da Internet em 10 diferentes países, incluindo o Brasil. Segundo esta classificação, os chamados sites de comunidades englobam os blogs, fotoblogs, vídeoblogs, e sites de relacionamento. Em uma pesquisa divulgada no mês de Junho de 2010, o *Orkut*, a rede social do Google, é apontado como o mais usado no nosso país, com larga vantagem. No mês de maio de 2010, o site teve 26,9 milhões de acessos. Já o *Twitter* e o *Facebook* empataram: ambos tiveram apenas 10,7 milhões de visitantes no mesmo período. No caso da rede em estudo, a divulgação da marca em sites de relacionamento deveria ser mais bem explorada, pois tem baixo custo (praticamente zero) e boa satisfação dos franqueados que se utilizam dessas ferramentas.

3.2.3 Compostos comunicacionais x Satisfação dos franqueados

A tabela 3 mostra a porcentagem quanto à satisfação dos franqueados quando da utilização de determinado item do composto comunicacional.

Tabela 3 – Porcentagem da satisfação quanto ao uso do item do composto comunicacional

Item do composto comunicacional	1 – totalmente insatisfeito	2 – insatisfeito	3 – nem insatisfeito e nem satisfeito	4 – satisfeito	5 – totalmente satisfeito
1- Rádio FM	25%	33,33%	16,66%	16,66%	8,33%
2- Rádio AM	50%	0%	33,33%	0%	16,66%
3- Televisão	33,33%	33,33%	0%	0%	33,33%
4- Panfletagem em casas	0%	18,75%	37,50%	31,25%	12,50%
5- Panfletagem em veículos	0%	28,57%	57,14%	28,57%	0%
6- Panfletagem em escolas	17,64%	23,52%	23,52%	17,64%	17,64%
7- Panfletagem em universidades	11,11%	33,33%	33,33%	11,11%	11,11%
8- Panfletagem em outro local	7,69%	7,69%	53,84%	7,69%	23,07%
9- Cartazes	13,33%	20%	13,33%	20%	33,33%
10- <i>Outdoor</i>	14,28%	14,28%	28,57%	14,28%	28,57%
11- Triédros ou luminosos	0%	20%	40%	0%	40%
12- Revistas e jornais	7,69%	23,07%	15,38%	38,46%	15,38%
13- Lista telefônica	9,09%	45,45%	0%	27,27%	18,18%
14- <i>Banners</i> em eventos esportivos/culturais	0%	20%	40%	40%	0%
15- Telemarketing	0%	11,11%	22,22%	33,33%	33,33%
16- Palestra ou brindes em escolas	28,57%	14,28%	14,28%	28,57%	14,28%
17- Palestra / vendas em empresas	33,33%	16,66%	33,33%	0%	16,66%
18- Indicações e rede de contatos pessoais	0%	7,69%	23,07%	38,46%	30,76%
19- <i>Stand</i> em <i>shopping</i> , áreas públicas, etc.	66,66%	0%	33,33%	0%	0%
20- <i>Twitter</i> , <i>Orkut</i> e sites de relacionamento	0%	28,57%	28,57%	28,57%	28,57%

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 4 faz uma comparação entre o uso dos itens do composto comunicacional e a satisfação da rede de forma geral.

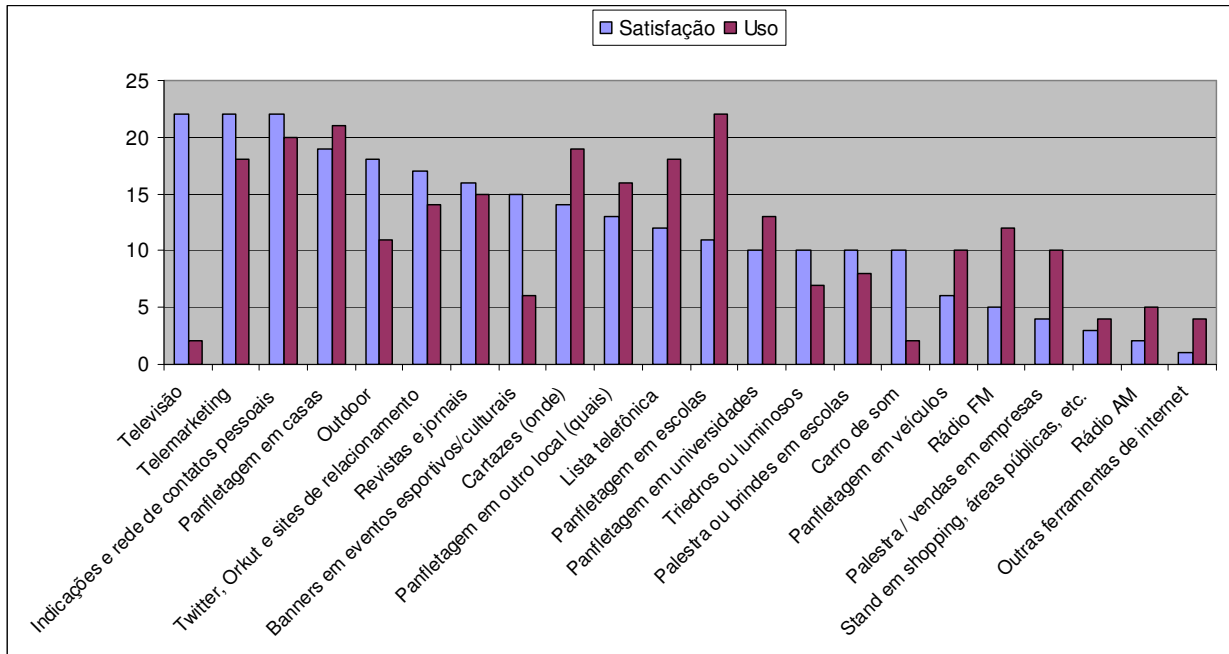


Gráfico 4 – Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação de todas as unidades da rede

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se, através do gráfico 4, que o item televisão é pouco usado, porém quando foi utilizado, a satisfação dos franqueados foi muito grande. Para a maioria dos itens do composto, a satisfação superou a frequência de uso. Isso demonstra que, apesar de satisfeitos com determinado item do composto comunicacional, a rede tem deixado de usá-lo com frequência ou intensidade. E percebe-se, por outro lado, que alguns itens do composto com satisfação média ou baixa são intensamente utilizados. Isso leva a um necessário reposicionamento da rede em seus compostos, para que passe a usar mais ferramentas que dão maior satisfação.

Percebe-se que, dentre as que têm alta satisfação, mas são pouco usadas, destacam-se: televisão, *banners* em eventos e *outdoor*. Têm satisfação média ou baixa e são bastante utilizados: panfletagem em escolas, rádio FM e palestra em empresas.

Os compostos que se destacam por terem alto grau de satisfação e também amplo e intenso uso são: telemarketing, indicações/redes de contatos e panfletagem em casas.

Esta foi uma análise geral, considerando todas as unidades da rede. Passa-se, a seguir, para uma análise dos dados agrupados por perfil das unidades, conforme o porte da cidade e, posteriormente, quanto à fase da organização de cada unidade.

3.2.4 Compostos comunicacionais x Satisfação dos franqueados por porte das cidades

Os gráficos 5, 6 e 7 separam a satisfação de uso de cada item do composto comunicacional por porte da cidade (pequeno, médio ou grande)⁴. Alguns tipos de compostos não são usados em determinados tipos de cidades, por opção dos franqueados e, devido a isto, não foram considerados nos gráficos abaixo.

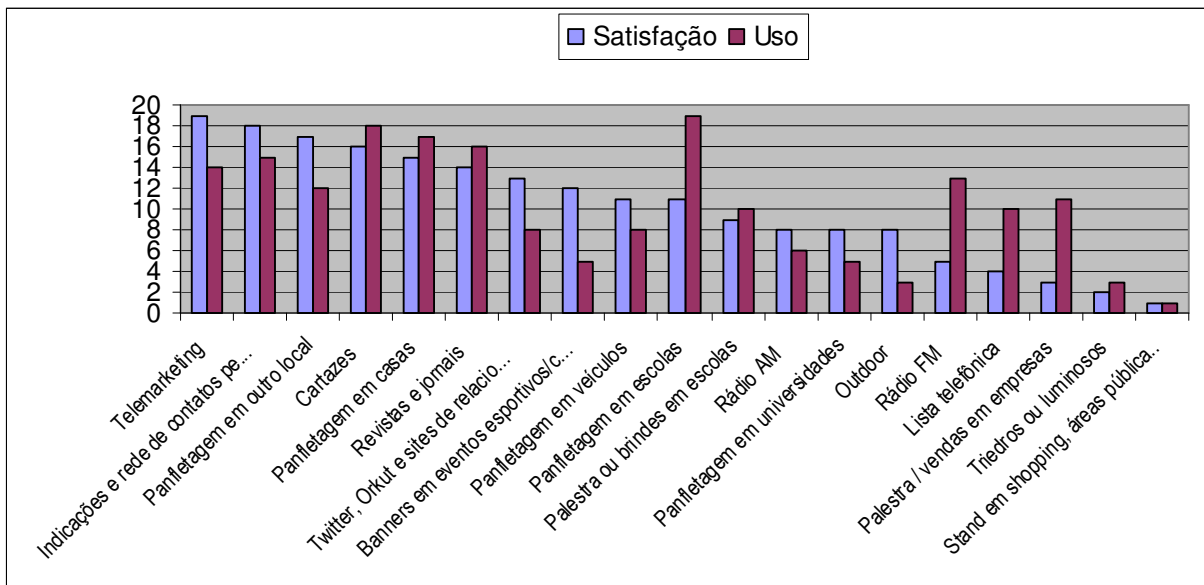


Gráfico 5 – Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades de cidades de porte pequeno (até 50 mil habitantes)

Fonte: Elaborado pela autora

⁴ Porte das cidades: conforme explicado no item 3.2.1 deste trabalho, as cidades foram separadas por tamanho, sendo de porte pequeno até 50 mil habitantes; porte médio de 51 a 250 mil habitantes; porte grande a partir de 251 mil habitantes.

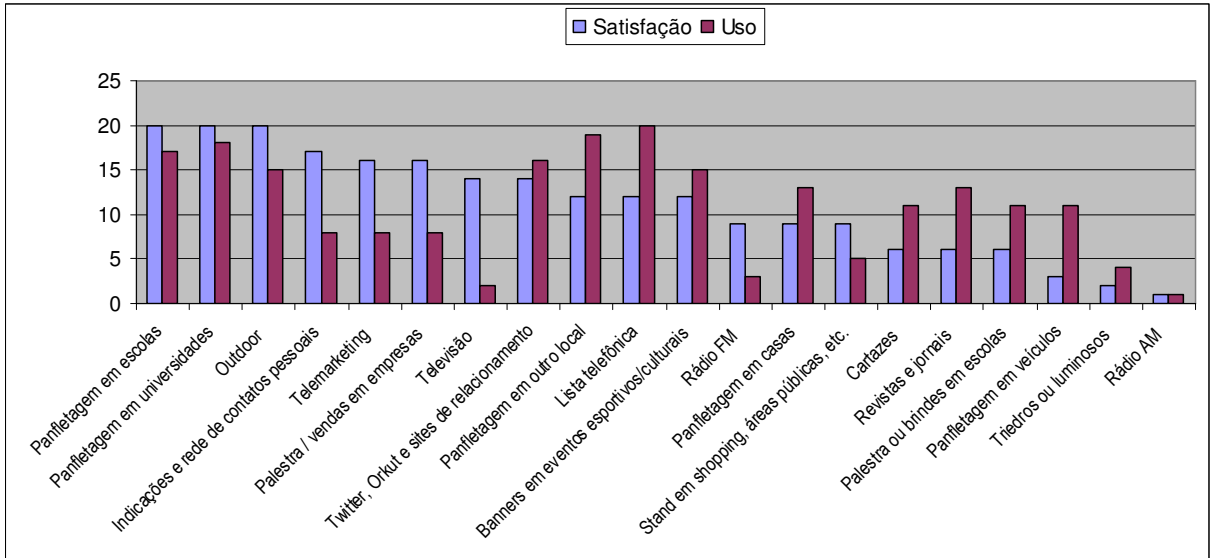


Gráfico 6 – Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades de cidades de porte médio (de 51 a 250 mil habitantes)
 Fonte: Elaborado pela autora

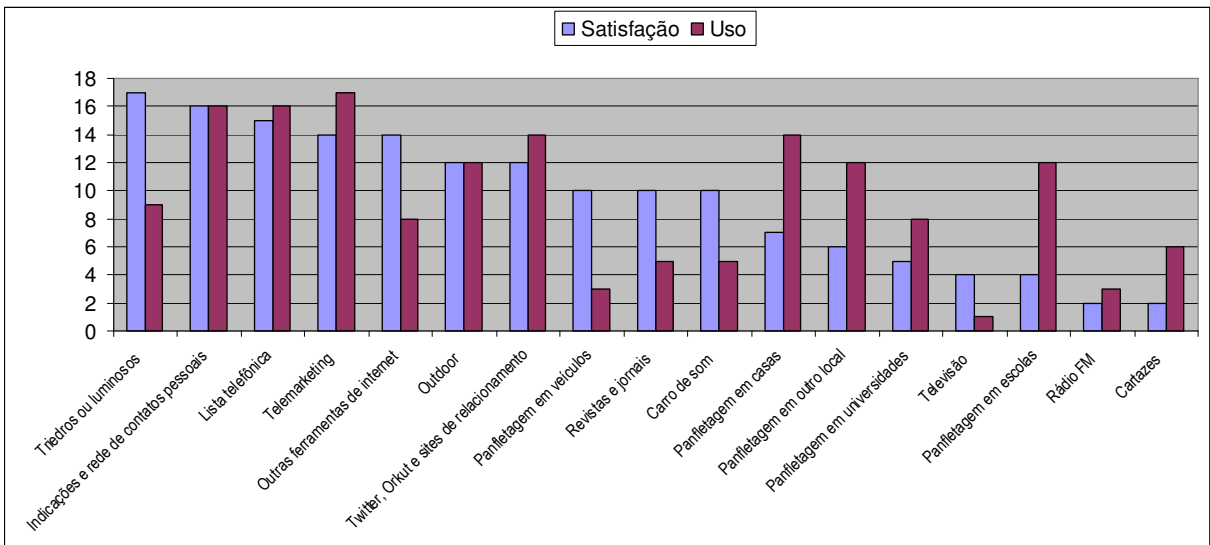


Gráfico 7 – Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades de cidades de porte grande (mais de 251 mil habitantes)
 Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os dados dos gráficos 5, 6 e 7:

O telemarketing tem o maior índice de satisfação em cidades de pequeno porte, pois alia-se ao segundo colocado que é a rede de contatos, ou seja, a famosa frase “todo mundo conhece

todo mundo” funciona muito bem em cidades pequenas. Já em cidades de médio e grande porte, o telemarketing e rede de contatos não aparecem no primeiro ou segundo lugar, mas tiveram lugares de grande destaque no quesito satisfação. Este tipo de divulgação gera grande satisfação, independente do porte da cidade e, além disto, é de baixo custo. Nas cidades de pequeno e médio porte, a satisfação pelo uso do telemarketing é maior do que a frequência do uso, porém em cidades de grande porte a satisfação é menor que a frequência. Isto acontece porque nas cidades de porte grande, as pessoas no geral são constantemente procuradas para divulgação, seja de bancos, cartões de crédito, operadoras de telefonia celular, etc. Além disto, em cidades de pequeno ou médio porte torna-se, de certa maneira, mais fácil associar o telefonema à escola/unidade ou mesmo ao proprietário (a), tornando a ligação de certo modo mais “próxima” do potencial cliente. Pessoas de cidade grande tendem a ser mais desconfiadas e costumam não dar atenção ao telefonema, diferentemente da cidade de porte pequeno ou médio.

Quanto às indicações/rede de contatos, independente do porte da cidade, a satisfação e frequência de uso são grandes. Isto se deve ao fato de ser uma forma de divulgação com custo praticamente zero, já que na maioria das vezes são os próprios alunos que trazem mais alunos para a unidade. O mesmo caso ocorre com sites de relacionamento na internet.

O uso de cartazes tem maior satisfação em cidades pequenas, pois a maioria de Prefeituras de cidades de médio e grande porte tem Lei Municipal que proíbe colagem de cartazes.

Quanto à mídia de massa televisão, ela nunca foi usada em cidades de pequeno porte. Em cidades de médio porte, a frequência de uso é pequena, mas a satisfação é grande. Já em cidades de grande porte, o uso é pequeno, mas a satisfação é média. Isso se explica pelo fato de que as mídias de massa, como a TV e o rádio, em cidades de grande porte atingem boa parte da população que não é público alvo da unidade, já que, usualmente, as unidades de cidades de porte grande atendem clientes que moram nas proximidades da unidade.

Já com relação à mídia de massa rádio, em cidades de pequeno porte a frequência de uso e satisfação da rádio AM é maior que a rádio FM. Já em cidades de porte médio, a frequência de uso e satisfação da rádio FM é maior que da rádio AM. Isto se deve porque, em cidades pequenas, rádios AM têm grande audiência local e atingem o público alvo que a unidade procura, diferente de cidades de porte médio ou grande onde as rádios FM têm grande audiência, mas baixo impacto sobre o bairro/região da unidade (mesmo problema da TV apresentado acima). Em

idades de porte grande, por exemplo, as rádios AM nunca foram utilizadas por causa das razões já explicadas.

As várias formas de panfletagens (em escolas, empresas, universidades, em carros, no comércio, em carros, etc.) são usadas em todos os tipos de porte de cidade. No geral, é satisfatório, mas a satisfação diminui quanto maior o porte da cidade, isto porque é preciso um grande investimento neste tipo de divulgação para se ter maior retorno em cidades de grande porte.

Analisando-se os diferentes tipos de panfletagem:

- a) Panfletagem em escolas e universidades: quanto maior o porte da cidade, menor a satisfação. Em cidades maiores, torna-se de mais difícil acesso por razões de proibição deste tipo de divulgação em colégios.
- b) Panfletagem em veículos: quanto maior o porte da cidade, menor a satisfação. Isto se deve pelo fato de muitas Prefeituras de cidade de médio e grande porte proibir a distribuição de panfletos em veículos.
- c) Panfletagem em casas: independente do porte da cidade, a satisfação é sempre menor do que a frequência de uso. Não há uma causa aparente para tal dado, devendo ser mais bem estudado pelo departamento de marketing da Franqueadora da rede em estudo.
- d) Panfletagem em outros locais: abrange o comércio, áreas públicas, etc. Esta forma de divulgação tem maior índice de uso em cidades de porte médio, porém a maior satisfação está em cidades de pequeno porte, por causa da facilidade de acesso a esses tipos de áreas em cidades pequenas. Os franqueados de cidades de porte pequeno alegam ter mais abertura por parte do comércio de suas cidades.

Stands em lugares públicos ou nunca foram utilizados ou, quando utilizados, os franqueados não tiveram satisfação, independente do porte da cidade. O porquê deste dado foi analisado anteriormente no tópico 6 da tabela 2.

Triedros ou luminosos têm baixíssima satisfação em cidades de pequeno ou médio porte, porém estão no primeiro lugar em satisfação em cidades de grande porte. Isto acontece, pois o custo é muito alto para cidades de pequeno e médio porte comparado com outros tipos de itens dos compostos comunicacionais. Na cidade de porte pequeno e médio são necessários muitos pontos para atingir a cidade toda. Por outro lado, a cidade de grande porte importa-se com seu

bairro e, muitas vezes, um único ponto de triângulo em uma avenida de grande fluxo do bairro seja uma ótima forma de divulgação.

Quanto aos jornais e revistas, os maiores índices de satisfação estão em cidades de grande porte e de pequeno porte. A explicação se deve que em cidade pequena há, geralmente, somente um jornal ou revista local, tornando o investimento baixo. Já em cidades médias, há vários jornais e revistas, aumentando, dessa forma, o investimento nessa mídia. Em grandes cidades, entretanto, apesar de haver muitos jornais na cidade, estes são dirigidos aos bairros, o que torna o investimento baixo como de uma cidade pequena.

Os *banners* em eventos culturais e esportivos não são usados em cidades de grande porte. Já em cidades de pequeno e médio porte tanto a frequência de uso quanto a satisfação são grandes. Em cidades grandes alegam que dificilmente são abordados para patrocinarem algum evento, ao contrário das cidades de pequeno e médio porte que frequentemente recebem convites para patrocinarem determinado evento.

Quanto à lista telefônica, quanto maior o porte da cidade, maior o uso e satisfação quanto ao uso. Um possível fator possa ser que em cidades de pequeno e médio porte o potencial cliente prefira ir pessoalmente à unidade a telefonar para ter o primeiro contato.

Merece destaque a criação de uma forma de divulgação que não está contida no manual da Franqueadora: carro de som. Esta forma de divulgação foi utilizada por cidades de grande porte, e obteve grande satisfação, demonstrando que este tipo de cidade tem necessidade de novas formas de divulgação que precisam ser criadas e testadas pela Franqueadora da rede.

Passa-se, a seguir, para uma análise dos dados quanto à fase da organização de cada unidade.

3.2.5 Compostos comunicacionais x Satisfação dos franqueados por fase da organização

No item 1.2 do referencial teórico deste trabalho, foi descrito as fases da organização segundo os autores Adizes (2002) e Greiner (*apud* VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1986). Cada autor propõe nomes diferentes e descreve as fases da organização de acordo com seus pontos de vista, demonstrando divergência da composição estrutural dos modelos, diferenciando-se até mesmo o número de fases que cada um propõe. Adizes, por exemplo, considera a fase da

“morte” da empresa, enquanto Greiner considera somente a sua “reflexibilização” após momentos de crise.

Um ponto comum entre ambos é o uso de estratégias diferentes para cada fase pela qual empresa esteja passando, seja no início de suas operações, ou mesmo no momento de sua maturidade, declínio, etc. Este trabalho, portanto, usa esta teoria de ambos os autores para propor no item 4 uma nova estratégia de marketing de comunicação para a rede em estudo. Porém, neste trabalho, por opção metodológica para adaptação à realidade que se adapte às franquias em estudo, além da visível divergência entre autores sobre os estudos das fases da organização, os resultados são analisados de acordo com as seguintes fases:

- 1) Fase 1: Pré-inauguração (antes de inaugurar);
- 2) Fase 2: Inauguração (até 06 meses);
- 3) Fase 3: Início operações (de 07 à 12 meses);
- 4) Fase 4: Expansão (de 13 à 23 meses);
- 5) Fase 5: Maturidade (após 24 meses).

A explicação para a criação desta metodologia se deve às seguintes constatações:

- a) Fase 1: através da pesquisa, verificou-se que raramente alguma franquia se preocupou em fazer trabalho de marketing de comunicação antes da inauguração, mas uma unidade que utilizou ficou muito satisfeita, pois quando da data de inauguração, a unidade já constava com alunos matriculados. Foi o caso da unidade Curitiba, caso descrito no tópico 1 do item 3.2.1.
- b) Fase 2: através de uma análise qualitativa dos questionários, constatou-se que até os 6 meses da unidade é uma fase em que a unidade está começando a ficar conhecida na sua cidade de atuação e, portanto, o marketing de comunicação necessita de um foco todo especial, principalmente na forma de divulgação de propaganda, propriamente dita. Para Kotler (2000), a propaganda diferencia-se da publicidade, pois a propaganda é paga.
- c) Fase 3: fase em que se tem um expressivo crescimento de matrículas, e a atenção deve ser redobrada neste período, podendo ser verificado claramente nos gráficos 1, 2 e 3.
- d) Fase 4: fase que foi verificado uma maior estabilidade do número de alunos. Nesta fase, pode haver acomodação por parte das franquias e, portanto, diferencia-se das demais fases. Os gráficos 1, 2 e 3 também demonstram este resultado da estabilidade dos números.

e) Fase 5: através do questionário, verificou-se que esta é uma fase que há uma tendência de queda de matrículas, pois a unidade passa a acomodar-se nos investimentos de marketing de comunicação e as matrículas começam a cair. Há, também, problemas de burocratização excessiva e dificuldades até mesmo de gestão. Dessa forma, é uma fase que necessita de cuidados especiais.

Das 21 unidades que responderam o questionário, só há unidades até o momento da pesquisa nas fases 2, 4 e 5. Os gráficos 8, 9 e 10 as representam a seguir:

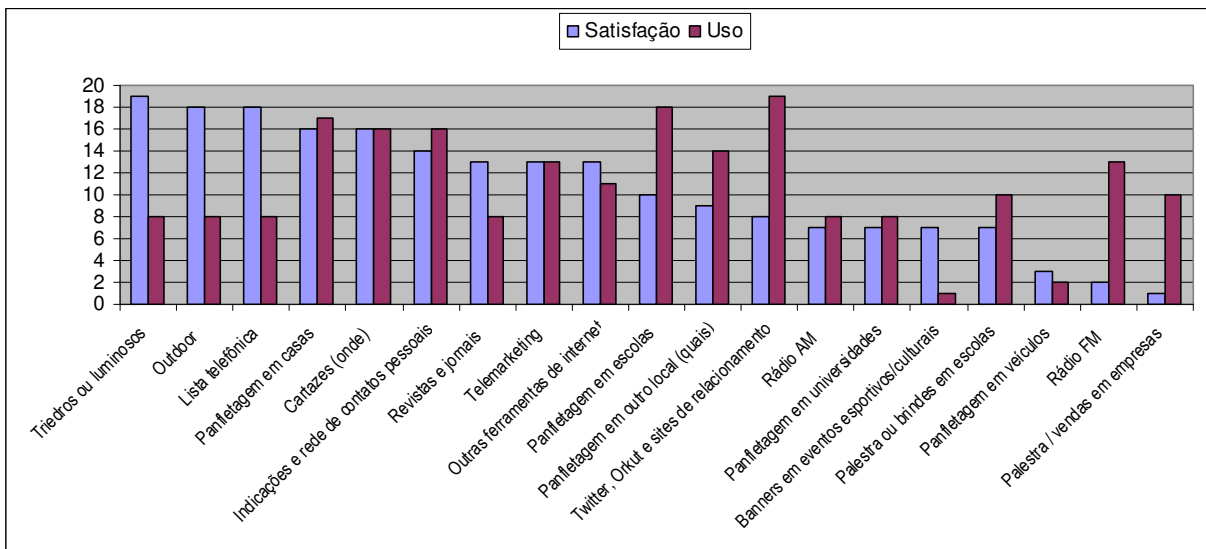


Gráfico 8 – Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades na fase 2 (inauguração até 6 meses)

Fonte: Elaborado pela autora

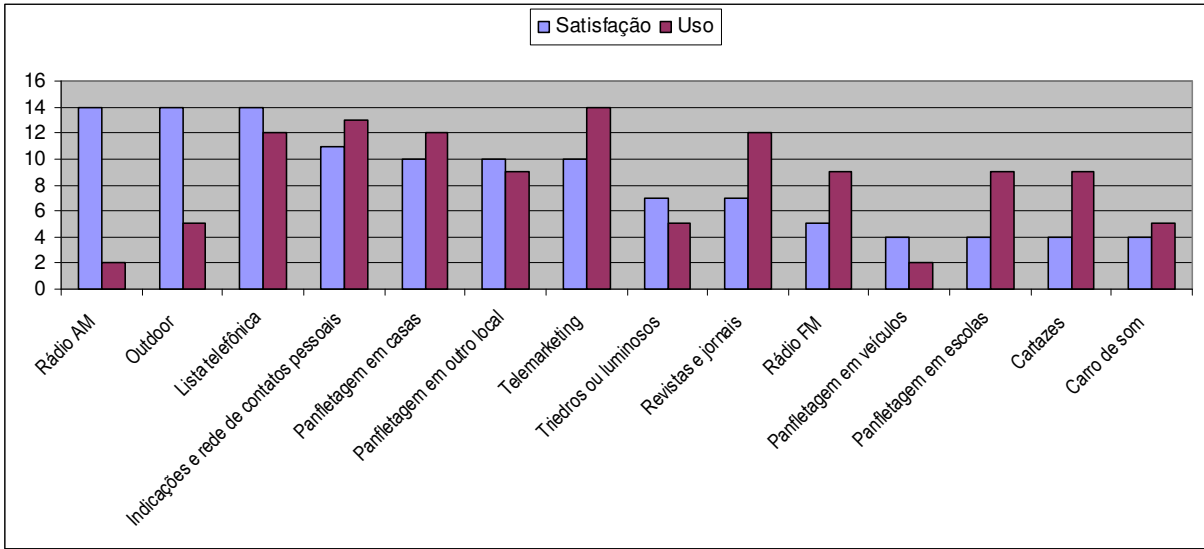


Gráfico 9 – Uso dos itens do composto comunicacional x satisfação das unidades na fase 4 (expansão de 13 a 23 meses)
 Fonte: Elaborado pela autora

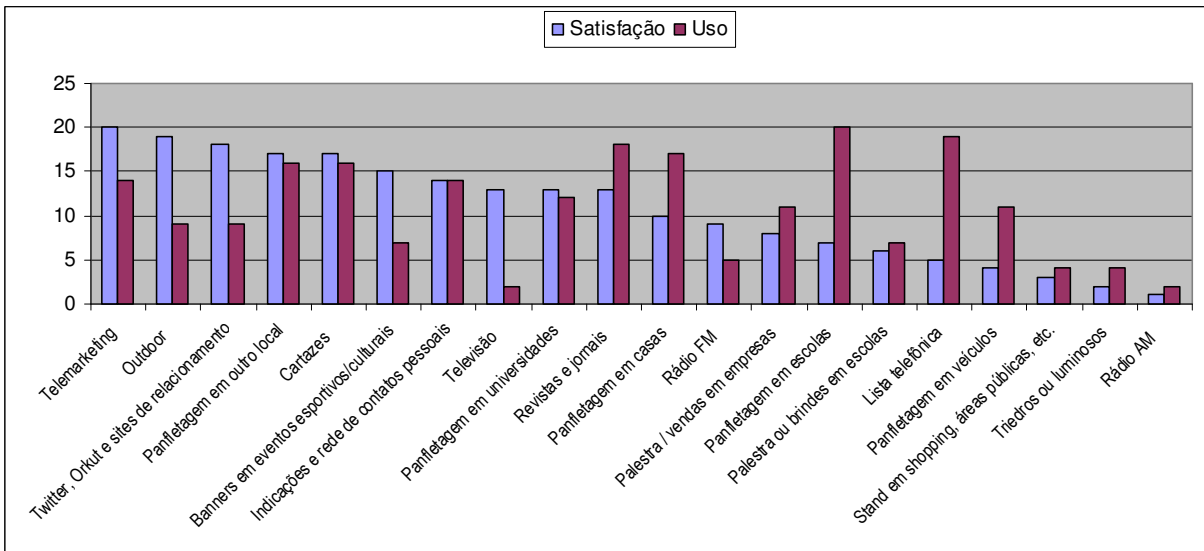


Gráfico 10 – Uso itens do composto comunicacional x satisfação das unidades na fase 5 (maturidade após 24 meses)
 Fonte: Elaborado pela autora

Na fase chamada de inauguração (até 6 meses), a visibilidade se faz, mais do que nunca, necessária. Desta forma, investimentos em triédros e *outdoors* pontuam com os melhores índices de satisfação, embora não tenham tido muita frequência de uso. Isto demonstra que as unidades

que usaram, aprovaram. Nesta mesma perspectiva, o gráfico 10 aponta que quanto mais maturidade a unidade tiver (quanto maior a fase), menor é o índice de satisfação com o uso de triedro e *outdoors*, comparado com os gráficos 8 e 9. O triedro/luminoso, que na fase inaugural tem o melhor índice de satisfação, na fase da maturidade tem o pior índice

A lista telefônica é um caso que chama a atenção, pois quanto mais maturidade a unidade tiver, menor é a satisfação. Isto demonstra que nas fases iniciais da unidade, a expectativa em torno da lista é muito grande, embora o índice de frequência seja pequeno. Outro indicativo desta tendência é que quanto mais conhecida na cidade a unidade se torna, os potenciais clientes passam a ir pessoalmente para ter um primeiro contato ao invés de usar a lista e telefonar.

Na fase inaugural (fase 2), a rede de contato e o telemarketing não pontuam tão bem, pois a maior rede de contatos das unidades são feitas através dos próprios alunos que trazem outros alunos. Logo, estando no começo das operações, o número de alunos é menor e, conseqüentemente, o número de indicações através do *networking* de alunos também é menor. Nesta mesma perspectiva, na fase da maturidade (após 24 meses), o telemarketing apresenta alta frequência de uso e alto índice de satisfação.

Quanto mais maturidade a unidade tiver, menor a satisfação com o uso de revistas e jornais, por causa do alto custo.

Por outro lado, as ferramentas de internet em geral, como email e redes sociais, ganham força quanto mais maturidade a unidade tiver, pois os franqueados na fase da maturidade procuram por ferramentas com baixo investimento e alto retorno em matrículas.

Na fase inaugural (fase 2), as rádios AM e FM têm baixo índice de satisfação, e também o investimento é alto. Já a televisão nem aparece como um dos itens utilizados nesta fase. Percebe-se, portanto, que as mídias de massa têm baixa frequência de uso e baixo índice de satisfação. Com mais maturidade (fase 5), mídias de massa como televisão e rádio passam a ser utilizadas, mesmo em baixa frequência de uso, porém com alta satisfação.

Na fase de expansão (de 13 a 23 meses – fase 4), o rádio AM e o *outdoor* configuram com os melhores índices de satisfação, porém com baixa frequência de uso, novamente devido a altos custos.

Em se tratando de diferentes tipos de panfletagem (em escolas, universidades, veículos, casas ou outros locais), independente da fase da organização, a satisfação quase nunca supera a

frequencia de uso. Isto demonstra ser uma forma de divulgação muito utilizada, porém com baixo índice de satisfação. A alta frequencia de uso se deve ao baixo custo para a unidade.

Merece destaque a criação de uma nova forma de divulgação a partir da fase de expansão (cidades de porte grande no gráfico 7; fase 4 no gráfico 9) não prevista no manual da Franqueadora: carro de som. Isto demonstra que quanto mais anos e experiência a franquia adquire, mais ferramentas e estratégias a unidade começa a usar.

Com base nos dados analisados, no próximo capítulo será proposta uma estratégia de comunicação a ser seguida por toda a rede.

4 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A REDE

Embora a Franqueadora da rede crie campanhas e ferramentas de promoção, cabe a cada franqueado decidir quais as formas de divulgação ele vai utilizar, e também cabe a ele decidir como e quando. A Franqueadora, atualmente, utiliza uma estratégia de comunicação padrão para toda a rede, não diferenciando a estratégia quanto às fases pela qual a empresa esteja passando, nem quanto ao número de habitantes (porte da cidade).

Contudo, através das análises dos resultados coletados na pesquisa, se faz necessário que a Franqueadora se repositone quanto à segmentação da comunicação, passando a analisar o porte da cidade: porte 1 pequeno (até 50 mil habitantes); porte 2 médio (de 51 a 250 mil habitantes) ou porte 3 grande (a partir de 251 mil habitantes).

Além de analisar o porte da cidade, é necessário analisar também a fase pela qual a unidade está passando (fase 1 pré-inaugural; fase 2 inaugural; fase 3 início operações; fase 4 expansão; fase 5 maturidade), conforme anteriormente explicado no item 3.2.5.

Um dos motivos para tal segmentação por porte (tamanho) da cidade e fases pela qual a empresa esteja passando se deve a questões financeiras, pois contando com a experiência das demais unidades franqueadas, as novas franquias manteriam seus esforços de marketing de comunicação em algo testado em um perfil de cidade com realidade muito próxima de sua unidade. Outro motivo é que uma vez testado, este possa trazer mais satisfação, além de retorno em matrículas.

Considerando que há três tipos de porte de cidade e cinco tipos de fases da organização, explicados nos parágrafos acima, seria necessário propor um total de quinze novas estratégias para a rede. Porém, como a rede só dispõe, atualmente, de franquias nas fases 2, 4 e 5, será somente possível traçar nove estratégias de marketing de comunicação para a rede mais uma estratégia para pré-inauguração, que nunca foi feito em nenhuma unidade, totalizando dez tipos de estratégias.

Para a apresentação das estratégias, será usado a ideia já anteriormente apresentada no referencial teórico, no item 1.3, de Kotler (1998), que diz que a promoção está dividida em:

- a) Propaganda e publicidade;
- b) Força de vendas e venda pessoal;

- c) Promoção de vendas;
- d) Relações públicas;
- e) Marketing direto.

Dessa maneira, optou-se por separar todas as estratégias dentro desta divisão da promoção.

4.1 ESTRATÉGIA PARA CIDADES DE PEQUENO PORTE DE ACORDO COM AS FASES DA ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Estratégia para todos os portes de cidades na fase 1 pré-inaugural (estratégia 1)

A fase pré-inaugural, atualmente, quase não está sendo explorada; isto é, não está havendo quase nenhum investimento em comunicação nesta fase, pois somente uma unidade da rede até hoje investiu em marketing de comunicação antes da inauguração da unidade. Investir não significa necessariamente investimento financeiro grande, pois há tipos de itens do composto comunicacional que têm praticamente custo zero, como a internet, só para citar um exemplo.

Quase não ocorreram investimentos em comunicação nesta fase, pois as unidades pensavam que não teriam como fazer divulgação antes da escola estar inteiramente pronta, ou seja, reformada, pintada, pronta para receber alunos para as aulas. Mas pode ser possível matricular sem a unidade estar pronta.

Para este fase pré-inaugural, tanto em cidades de porte pequeno, médio ou grande porte pode-se usar como forma de divulgação:

- 1) Publicidade: a publicidade, ao contrário da propaganda, não é paga. Como forma de divulgar a unidade sem custo, o franqueado deverá procurar a redação de algum jornal da cidade (ou outras redações no caso de haver mais de um jornal), e pedir para divulgarem uma matéria que diz que em breve será inaugurada uma escola de idiomas na cidade, sem citar nome, apenas apresentando os diferenciais que ela apresentará. Para isto ocorrer, a assessoria de imprensa da Franqueadora (matriz da rede) deverá

fornecer um texto pré-formatado para as unidades, apenas como forma de divulgação antes da inauguração. Esta matéria no jornal poderá gerar curiosidade nos pretendentes alunos e poderá ajudar a fixar mais a marca a partir do momento que as pessoas virem outra notícia com a marca da nova escola.

Propaganda: a propaganda deve ser evitada nesta fase pré-inaugural, para concentrar todos os esforços da equipe de captação na forças de vendas e venda pessoal, marketing direto e promoção de vendas. Isto se explica porque a propaganda não terá como vincular endereço ou telefone, principalmente em impressos, pois a escola ainda não encontra-se pronta.

2) Força de vendas e venda pessoal: Palestra e vendas em empresas; Palestra ou brindes em escolas. Nestes lugares, falando diretamente com os potenciais alunos, é possível explicar que a unidade está provisoriamente em um local público, geralmente um *stand* em um *shopping* ou galeria, somente preenchendo cupons de sorteio, fazendo a demonstração do curso e efetuando matrículas.

3) Promoção de vendas: é o próprio *stand* em local público e a cuponagem apresentada no tópico 2.

4) Relações públicas: não se aplica a esta fase.

5) Marketing direto: mala direta; telemarketing, internet; anúncio em lista telefônica; indicações e rede de contatos pessoais; *Twitter*, *Orkut* e outros sites de relacionamento na internet. Utilizando-se dos contatos que estão preenchidos nos cupons do *stand* em área pública, é possível enviar mala direta, emails, telefonar para o pretendente aluno.

Esta escolha pelo marketing direto e pelo *stand* se deve ao fato que na pesquisa, o *networking* em cidades de pequeno porte tem grande satisfação por parte dos franqueados (gráfico 4). Para isto, é necessário coletar contatos de potenciais alunos e, antes da inauguração,

fazer telemarketing. Os contatos podem ser coletados através de sorteios de brindes e bolsas de estudo em instituições de ensino, no comércio da cidade ou mesmo no *stand* de divulgação.

Além do *networking*, o telemarketing tem o maior índice de satisfação em cidades de pequeno porte (gráfico 5), pois alia-se ao segundo colocado que é a rede de contatos. Já em cidades de médio e grande porte (gráficos 6 e 7), o telemarketing e rede de contatos não aparecem no primeiro ou segundo lugar, mas tiveram lugares de grande destaque no quesito satisfação.

4.1.2 Estratégia para cidades de pequeno porte na fase 2 - inaugural (estratégia 2)

Como anteriormente explicado na letra b do item 3.2.5, até os 6 meses da unidade o marketing de comunicação necessita de um foco todo especial, principalmente na forma de divulgação de propaganda, propriamente dita (que é paga).

Dessa forma, as cinco formas apresentadas por Kotler ficam da seguinte maneira para as unidades de porte pequeno e na fase inaugural:

- 1) Publicidade: uma vez feita na fase pré-inaugural, nesta fase se ela ocorrer, vai ser naturalmente, pois se trata de uma forma de divulgação não paga.

Propaganda: nesta fase, mais do que nunca deve haver bastante investimento em propaganda.

A rádio AM é recomendada, pois de acordo com os gráficos 5 e 8, há mais satisfação por parte dos franqueados em rádio AM do que FM em cidades com porte pequeno e na fase inaugural.

A televisão é uma forma de mídia de massa que não compensa para cidades de porte pequeno, também visivelmente constatado nos gráficos 5 e 8.

Outras formas de propaganda com boa satisfação em cidades deste perfil: panfletagem em casas, veículos, escolas e no comércio. Raramente há universidade em cidades de porte pequeno.

Os cartazes e panfletagens em veículos devem ser somente feitos neste tipo de perfil de franquia de porte pequeno, pois em cidades de médio ou grande porte, a maioria das Prefeituras proíbe estes tipos de divulgação.

Outdoor, triedros ou luminosos não são recomendados para este tipo de franquia, pelo baixo índice de satisfação apresentado nos gráficos 5 e 8.

2) Força de vendas e venda pessoal: uma vez feito antes da inauguração, este tipo de divulgação deve ser somente feito após os 6 meses da escola, não sendo o caso nesta fase 2 (que é até os 6 meses após a inauguração).

3) Promoção de vendas: como o stand em local público foi praticamente uma “sede” da escola no momento pré-inaugural (fase 1), esta forma de divulgação não tem necessidade de ser usada nesta fase 2.

4) Relações públicas: somente na fase 3 em diante. Não se aplica nesta fase.

5) Marketing direto: continua com a mesma força empregada na fase pré-inaugural, no tópico 5 do item 4.1.1 acima, pois o *networking* e telemarketing continuam com grandes índices de satisfação nesta fase até os 6 meses após a inauguração da unidade, também demonstrados nos gráficos 5 e 8.

4.1.3 Estratégia para cidades de pequeno porte na fase 4 - expansão (estratégia 3)

Como explicado na letra d do item 3.2.5, nesta fase foi verificado uma maior estabilidade do número de alunos ativos das escolas. Isto cria certa acomodação por parte das unidades em investir no marketing de comunicação. Dessa forma, as formas de divulgação passam a ser:

1) Publicidade: uma vez feita na fase pré-inaugural, nesta e em todas as outras fases se ela ocorrer, vai ser naturalmente, pois se trata de uma forma de divulgação não paga.

Propaganda: mesmo itens do composto comunicacional da fase 2, no nº 1 - propaganda do item 4.1.1, pois percebe-se o grande grau de satisfação através dos gráficos 5 e 9.

2) Força de vendas e venda pessoal: volta a ter com a mesma intensidade da fase 2, no nº 2 do item 4.1.1, pelos mesmos motivos já apresentados.

3) Promoção de vendas: volta a ter com a mesma intensidade da fase 2, no nº 5 do item 4.1.1, pelos mesmos motivos claramente percebidos nos gráficos 5 e 9.

4) Relações públicas: um diferencial desta fase passa a ser este tipo de divulgação. Para Kotler (2000), as relações públicas de marketing têm mais credibilidade que a propaganda, pois a propaganda é paga pela empresa. O autor, ainda, diz que a atividade de relações públicas pode contribuir para os seguintes objetivos de marketing: desenvolver a conscientização; desenvolver a credibilidade; estimular a equipe de vendas e os revendedores; conter os custos da promoção.

5) Marketing direto: continua com a mesma força empregada na fase pré-inaugural, no tópico 5 do item 4.1.1 acima, pois o *networking* e telemarketing continuam com grandes índices de satisfação nesta fase até os 6 meses após a inauguração da unidade, também demonstrados nos gráficos 5 e 9.

4.1.4 Estratégia para cidades de pequeno porte na fase 5 - maturidade (estratégia 4)

Como explicado na letra e do item 3.2.5, verificou-se que esta é uma fase que há uma tendência de queda de matrículas se a unidade não cuidar do marketing de comunicação. Porém, se bem cuidado, esta fase necessita exatamente os mesmos cuidados da fase 4 acima, no tópico 4.1.3, pois foi utilizado de forma homogênea as mais diversas formas de divulgação.

De acordo com os gráficos 5 e 10, o telemarketing e *networking* continuam com grandes índices de satisfação e, portanto, em nenhuma hipótese podem deixar de serem utilizados.

4.2 ESTRATÉGIA PARA CIDADES DE MÉDIO PORTE DE ACORDO COM AS FASES DA ORGANIZAÇÃO

A partir de agora (com cidades de médio e grande porte), notam-se várias semelhanças em relação ao posicionamento de marketing de comunicação com relação às cidades pequenas. Por causa dessas semelhanças, não será citado tudo novamente, mas somente serão descritas as diferenças que apresentam.

Há de ser destacado, novamente, o alto índice de satisfação do telemarketing e *networking* (do marketing direto) também para franquias de médio e grande porte, visualizadas nos gráficos 6, 8, 9 e 10, comprovando que este tipo de divulgação deve sempre ser mantido, independente do porte (tamanho) da cidade ou da fase pela qual a empresa esteja passando.

4.2.1 Estratégia para cidades de médio porte na fase 2 - inaugural (estratégia 5)

A publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto apresentam semelhanças com as cidades de pequeno porte nas fases 2. As diferenças na propaganda propriamente dita na fase 2, se comparadas às cidades de porte pequeno, são:

- a) Ao contrário das cidades de pequeno porte, *outdoors* e triedros passam a ter alto índice de satisfação por parte das franquias e, dessa maneira, faz parte da estratégia para cidades com este tipo de porte.
- b) Quanto às mídias de massa, a rádio FM, diferentemente das cidades de porte pequeno, para as cidades de porte médio nesta fase 2 é de extrema importância que se invista neste tipo de item do composto comunicacional.
- c) A rádio AM passa a não ter mais importância como em cidades de pequeno porte.
- d) Faz parte de boa estratégia dizer o que não se pode fazer. Dessa forma, somente em cidades pequenas está sendo permitida a distribuição de panfletos em veículos e a colagem de cartazes. Portanto, estes itens do composto comunicacional não servem para este perfil de unidade (cidade porte médio na fase 2).

Observação importante: os dados acima podem ser constados nos gráficos 6 e 8.

4.2.2 Estratégia para cidades de médio porte na fase 4 - expansão (estratégia 6)

A publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto apresentam semelhanças com as cidades de pequeno porte nas fases 4. As diferenças na propaganda propriamente dita para a fase 4, se comparadas às cidades de porte pequeno, são:

- a) As mesmas estratégias do item 4.2.1 acima da fase 2.
- b) Nas cidades de porte pequeno, dificilmente se tem um bom jornal ou uma boa revista em circulação. Dessa forma, em cidades de porte médio é de grande importância que se invista nestes itens de composto comunicacional.
- c) Em cidades deste porte, há mais eventos esportivos e culturais. Desta forma, investir em patrocínio destes eventos com banners torna-se uma estratégia importante.

4.2.3 Estratégia para cidades de médio porte na fase 5 - maturidade (estratégia 7)

A publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas, o marketing direto e até mesmo a propaganda propriamente dita se assemelham à fase 4 de expansão acima, no item 4.2.2.

Uma diferença na fase da maturidade é que se tornam mais frequentes as relações públicas e a publicidade da escola, pois ela já se tornou mais conhecida na cidade. Estas formas diferenciam-se da propaganda propriamente dita, pois não são pagas (KOTLER, 2000).

4.3 ESTRATÉGIA PARA CIDADES DE GRANDE PORTE DE ACORDO COM AS FASES DA ORGANIZAÇÃO

4.3.1 Estratégia para cidades de grande porte na fase 2 - inaugural (estratégia 8)

A publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto apresentam semelhanças com as cidades de pequeno e médio porte nas fases 2. As diferenças na

propaganda propriamente dita na fase 2, se comparadas às cidades de porte pequeno ou médio, são:

- a) Assim como cidades de médio porte, *outdoors* e *triedros* têm alto índice de satisfação por parte das franquias e, dessa maneira, faz parte da estratégia para cidades com este tipo de porte.
- b) Quanto às mídias de massa, a rádio AM é para cidades de pequeno porte. Para as cidades de médio porte, a rádio FM passa a ser mais importante. Porém, em cidades grandes, a televisão, além da rádio FM passam a ser importantes itens do composto comunicacional.
- c) Como dito anteriormente, para cidades de médio porte, faz parte de boa estratégia dizer o que não se pode fazer. Dessa forma, somente em cidades pequenas está sendo permitida a distribuição de panfletos em veículos e a colagem de cartazes. Portanto, estes itens do composto comunicacional não servem para este perfil de unidade.

Observação importante: os dados acima podem ser constados nos gráficos 7 e 8.

4.3.2 Estratégia para cidades de grande porte na fase 4 - expansão (estratégia 9)

A publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto apresentam semelhanças com as cidades de pequeno e médio porte nas fases 4. As diferenças na propaganda propriamente dita na fase 4, se comparadas às cidades de porte pequeno ou médio, são as mesmas descritas no item 4.3.1 acima.

Mesmo que de forma tímida, o carro de som é uma opção.

Observação importante: os dados acima podem ser constados nos gráficos 7 e 9.

4.3.3 Estratégia para cidades de grande porte na fase 5 - maturidade (estratégia 10)

A publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto apresentam semelhanças com as cidades de pequeno e médio porte nas fases 5. As diferenças na

propaganda propriamente dita na fase 5 se comparadas às cidades de porte pequeno ou médio, são as mesmas descritas no item 4.3.1 acima.

Destaca-se, claramente, a internet neste período, principalmente sites de relacionamento, emails., etc, constatados nos gráficos 7 e 10.

Neste item, encerra-se a proposição de estratégias, passando para o próximo tópico das considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar a utilização dos itens do composto comunicacional de uma rede de franquias de escolas idiomas, inclusive agrupando e analisando os dados conforme o tamanho (porte da cidade) e as fases da organização das unidades e, com essas análises, propor uma estratégia de marketing de comunicação potencialmente de êxito para ser seguida pela rede.

Identificou-se que, atualmente, a Franqueadora utiliza uma estratégia de comunicação padrão para toda a rede, não havendo estratégia de marketing de comunicação diferente para perfis de franquias diferentes. Contudo, embora as franquias tenham certa liberdade para decidir quais formas de divulgação utilizar, como e quando, os dados coletados na pesquisa demonstram uma grande vantagem para a Franqueadora em se reposicionar quanto à segmentação da comunicação, que deve passar a analisar o porte da cidade (porte 1 pequeno; porte 2 médio ou porte 3 grande), e a fase pela qual a unidade está passando (fase 1 pré-inaugural; fase 2 inaugural; fase 3 início operações; fase 4 expansão; fase 5 maturidade).

Esta vantagem para a Franqueadora se deve ao fato da constatação de diferença nas realidades de cada perfil de franquia, ao longo de toda análise dos resultados, como por exemplo: em cidade pequenas com menor esforço de marketing (menos uso dos compostos comunicacionais), a marca fica conhecida e consegue atingir níveis satisfatórios de clientes, enquanto em cidades maiores, o investimento e uso dos compostos comunicacionais são mais relevantes e intensos. Além de diferenças no porte de cidade, também houve diferenças no perfil de cada franquia de acordo com as fases da organização: nas fases pré-inauguração e inauguração a unidade tem maior nível de satisfação com compostos comunicacionais de massa, ao ponto que mais próximo da maturidade, ganham força estratégias mais pessoais e *networking*, com maior satisfação para compostos comunicacionais como indicação por outros alunos, telemarketing, contatos por sites de relacionamento na internet.

Diante disso, sugere-se para a rede estudada, que à luz destes resultados, adote nova estratégia de marketing de comunicação segmentado por porte da cidade e por fase da organização. O principal motivo para tal segmentação se refere a questões financeiras, já que com a experiência das demais unidades franqueadas, as novas franquias manteriam seus esforços de mídia em algo testado e propenso a trazer satisfação e retorno em matrículas. Assim, com esta

segmentação, evitam-se esforços e investimentos de mídia em compostos comunicacionais que não dão certo em determinado tipo de cidade, sejam por questões legais de cada município, demográficas, pela segmentação de mercado, pela praça ou outro possível fator. Outro motivo é que uma vez testado, este possa trazer mais satisfação, além de retorno em matrículas.

Tanto as cidades pequenas, médias ou grandes necessitam ter uma estratégia de comunicação baseadas nas fases de pré-inauguração até a maturidade, em um total de cinco fases cada. Ao todo, deveriam ser traçadas quinze estratégias de comunicação, mas por falta de dados, explicado melhor no próximo tópico das limitações de estudo e sugestões para futuras pesquisas, foi possível traçar somente nove estratégias, mais a estratégia pré-inaugural para todos os tipos de porte de cidade, pois esta última nunca foi utilizada pela rede e não precisa de dados da pesquisa para ser feita a sugestão de estratégia. Ao todo totaliza dez novas estratégias.

Um dos maiores destaque da pesquisa, entretanto, refere-se ao seguinte: em todos os tipos de porte de cidade (pequena, média ou grande), assim como fases da empresa (pré-inaugural, inauguração, início das operações, expansão e maturidade), a indicação e rede de contatos sempre aparecem com altos índices de satisfação e frequência de uso. Esta análise demonstra que, embora investimentos em propaganda propriamente ditas sejam importantes, a rede, como um todo, não pode deixar de se preocupar com a gestão interna de satisfação dos seus alunos. Dessa maneira, uma segunda parte da estratégia a ser proposta neste estudo se refere ao uso em propagandas propriamente ditas e internamente em cada unidade as palavras “satisfação” e “qualidade”, independente do item do composto comunicacional que se esteja utilizando. “A tarefa do marketing consiste em manter o nível de demanda, apesar das preferências mutáveis dos consumidores e da crescente concorrência. A empresa deve manter ou melhorar sua qualidade e medir a satisfação do consumidor regularmente.” (KOTLER, 2000, p. 28)

Os resultados e proposição da estratégia já foram analisados pelo departamento de marketing da rede, e muitas sugestões farão parte do novo manual de marketing de comunicação da Franqueadora, demonstrando, dessa maneira, a relevância que este trabalho teve para a rede, podendo melhorar significativamente a imagem da marca atualmente, bem como influenciar para a expansão da rede em todo o Brasil.

5.1 LIMITAÇÃO DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Por se tratar de um estudo de caso, há sempre várias limitações. Uma delas se refere ao número de franquias que deram retorno do questionário, que foi somente 70% das unidades da rede em estudo. As outras que não responderam alegaram não ser de caráter obrigatório e, portanto, não quiseram responder. Outra limitação se deu no momento da proposição da estratégia, pois em um total de cinco fases (fases 1 à 5) sugeridas na análise dos dados, a rede dispõe atualmente de franquias em três das cinco fases (somente nas fases 2, 4 e 5). Dessa maneira, não foi possível propor estratégia para todos os tipos possíveis de franquias no modelo proposto pela pesquisa, por falta de dados.

Outro motivo de limitação é que os resultados, bem como uso da estratégia de marketing de comunicação proposta, servem somente para a rede pesquisada. Além disto, a pesquisa não analisou com profundidade o Mix de Marketing (4Ps) completo da rede, englobando o produto, a praça, o preço e a promoção. A redução de escopo foi feita neste estudo por opção de linha de pesquisa.

Sugere-se, portanto, para futuras pesquisas o estudo do Mix de Marketing completo da rede. Outra sugestão seria estudar o “P” promoção da rede aliada à segmentação de mercado.

Esta forma de estudo com proposição de estratégia de comunicação também pode ser realizada com qualquer rede de franquias, independente da área de atuação, para fins de pesquisa, reestruturação do marketing de comunicação da rede, auxiliando, assim, na expansão nacional e internacional de qualquer marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **O ciclo de vida das organizações**: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BENTIVEGNA, Fernando. **Fatores de Impacto do sucesso do marketing boca a boca on-line**. Revista de Administração de Empresas RAE - FGV. São Paulo, v. 42, n. 1, p.79-87, jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/1160.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2010.

BOONE, L.; KURTZ, D. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: LTC Editora, 8ª ed., 1998.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**: guia prático de administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

HIAM, Alexander e SCHEWE, Charles D. **The Portable MBA in Marketing**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; Fox, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, 1990.

MARCONI; M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASSUCHETTO, M. L. **Importância do Marketing no Mercado Educacional**. Dissertação de Mestrado UFSC, 2001. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2572.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2010.

MCCARTHY, J. **Basic Marketing** - A Global Managerial Approach. USA: McGraw-Hill, 1996.

NICKELS, W. G; WOOD, M. B. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor.** Editora LTC: Rio de Janeiro, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica.** 4 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy.** New York: Free Press, 1980.

ROGERS, Everett. **Diffusion of innovations.** New York: Free Press, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy. **Metodologia de pesquisa aplicada à administração.** Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TOLEDO, L; CAIGAWA, S.; ROCH, T. **Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet. Um estudo exploratório junto a uma instituição financeira.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552006000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 out. 2010.

TRIEDO COMUNICAÇÃO. **Definição de Triedro.** Disponível em <<http://triedo.com.br/produtos>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional.** São Paulo: Pioneira, 1995.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

PESQUISA COM A FRANQUEADORA – SETOR DE MARKETING DA REDE

PRIMEIRA ETAPA DADOS PRIMÁRIOS

- 1) Quantas unidades há atualmente na rede?
- 2) Quais as cidades e estado de atuação das franquias?
- 3) Quais as ferramentas de comunicação de marketing que atualmente constam nos manuais da Franqueadora?
- 4) Os franqueados podem criar campanhas próprias para divulgação dos serviços em sua cidade de atuação?
- 5) Data de inauguração de cada unidade.
- 6) Alguma unidade antes de ser da rede atual pertenceu à outra rede de franquias? Quais?
- 7) Atualmente, a estratégia de comunicação é padrão para toda a rede ou ela é segmentada de acordo com a fase pela qual a unidade está passando ou mesmo pelo número de habitantes da cidade?

APÊNDICE B

PESQUISA COM FRANQUIAS – SEGUNDA ETAPA DADOS PRIMÁRIOS

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Qual a cidade e Estado de atuação:
Qual foi a data de início de suas operações com a rede:

a) NÚMERO DE ALUNOS E EVOLUÇÃO DA UNIDADE:

Quantos alunos têm frequentado sua unidade atualmente (alunos ativos)?			
Quantos em cada curso: Light-	Top-	Express-	Outros-

b) QUANTOS ALUNOS VOCÊ TINHA EM SUA UNIDADE:

No dia da inauguração:	Após 24 meses:
Após 30 dias da inauguração:	Após 30 meses:
Após 60 dias:	Após 36 meses:
Após 90 dias:	Após 42 meses:
Após 6 meses:	Após 48 meses:
Após 12 meses:	Após 54 meses:
Após 18 meses:	Após 60 meses:

TIPOS DE MÍDIA UTILIZADOS

a) Seu comportamento de mídia foi igual em todas as fases de sua unidade (de acordo com as 5 fases abaixo) ou houve alteração no comportamento de mídias utilizadas? Explique quais formas de divulgação foram utilizadas e o valor investido nessas mídias para cada fase abaixo.

FASES DA EMPRESA	TIPOS DE MÍDIA UTILIZADAS	SOMA TOTAL DOS INVESTIMENTOS DAS MÍDIAS CITADAS
Pré-inauguração (antes de inaugurar)		
Inauguração (até 06 meses)		
Início operações (de 07 à 12 meses)		
Expansão (de 13 à 23 meses)		
Maturidade (após 24 meses)		

b) Por que você decidiu utilizar as mídias na forma de sua resposta acima?

Possíveis respostas:

- (1) Porque tem no manual da Franqueadora.
- (2) É uma mídia que tem bom custo-benefício.
- (3) É uma mídia de massificação.
- (4) O investimento é baixo e dá resultado.
- (5) O investimento é alto, mas dá resultado.

ESCREVA OS NOMES DAS FORMAS DE DIVULGAÇÃO (TIPOS DE MÍDIA) CITADOS NA LETRA “A” DA PÁGINA ANTERIOR.	COLOQUE O(S) NÚMERO(S) CORRESPONDENTE(S) À SUA RESPOSTA (DE ACORDO COM A LETRA “B” ACIMA) OU CITE OUTRO(S) MOTIVO(S) PELO QUAL VOCÊ UTILIZOU DETERMINADA MÍDIA

E você faria alguma coisa diferente hoje ou acredita que agiu da maneira correta? O que você mudaria?

c) Das mídias abaixo, anote qual a frequência que sua unidade utiliza cada uma, como utiliza e sua satisfação.

MÍDIA	FREQUENCIA marque: 1 – nunca usei 2 – já utilizei, mas não uso mais 3 – algumas vezes 4 – frequentemente 5 – sempre	Como você utiliza?	Investimento (gasto) anual em R\$ (reais)	Satisfação quanto ao resultado 1 – Totalmente insatisfeito 2 – insatisfeito 3 – nem insatisfeito e nem satisfeito 4 – satisfeito 5 – totalmente satisfeito
Rádio FM				
Rádio AM				
Televisão				
Panfletagem em casas				
Panfletagem em veículos				
Panfletagem em escolas				
Panfletagem em universidades				
Panfletagem em outro local (quais)				
Cartazes (onde)				
<i>Outdoor</i>				
Triedros ou luminosos				
Revistas e jornais				
Lista telefônica				
<i>Banners</i> em eventos esportivos/culturais				
Telemarketing				
Palestra ou brindes em escolas				
Palestra / vendas em empresas				
Indicações e rede de contatos pessoais				
<i>Stand</i> em <i>shopping</i> , áreas públicas, etc.				
<i>Twitter</i> , <i>Orkut</i> e sites de relacionamento na internet				
Outras ferramentas de internet				

* informe outras mídias utilizadas por sua unidade que não tenham sido especificadas na tabela

d) Você sempre utiliza as campanhas criadas pela Franqueadora ou também utiliza peças criadas em sua unidade? Quais você usa e quais cria? Por quê?

- e) Qual é o fator que mais contribui para o crescimento das vendas e matrículas em sua unidade? E qual(is) a(s) mídia(s) que trouxeram maior retorno para sua unidade?
- f) Você controla o número de pessoas que procuram informações e que efetivamente se matriculam? De cada 10 pessoas que ligam ou visitam sua unidade para tirar informações, quantas efetivamente se matriculam? É possível melhorar esse número? Como?

LOCALIZAÇÃO DA UNIDADE E ABRANGÊNCIA DAS AÇÕES

- a) Sua unidade e localização (de acordo com o tamanho da cidade) lhe permite atender toda a sua cidade, ou apenas parte?
- b) Se atende apenas parte, como você seleciona os locais para fazer suas ações de comunicação?
- c) Sua unidade está localizada no centro, em bairro de classe alta, bairro classe média ou bairro classe baixa? Especifique e explique sua atuação em seu bairro e bairros vizinhos:
- d) Sua unidade está instalada em avenida de grande circulação de pessoas e veículos ou em rua de pouco movimento?
- e) A visibilidade da fachada de sua empresa é pequena, média ou grande? Quais elementos de comunicação externa são utilizados em sua fachada?
- f) Seu ponto e visibilidade de fachada ajudam no seu volume de matrículas? Explique.
- g) Se você fosse escolher outro lugar para abrir sua unidade hoje, você escolheria o mesmo lugar em sua cidade ou preferiria outro ponto? Por quê?
- h) Quais os fatores bons e ruins do seu ponto e fachada atualmente?

PÚBLICO ATINGIDO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

- a) Informe na tabela abaixo o público de maior participação em sua unidade, atribuindo nota de 1 a 5, e especificando como conquistou tal público e se possível, como melhorar:

Público	Quantidade em sua unidade. Atribua: 1 – nenhum 2 – pouco 3 – médio 4 – bastante 5 – muito	Como conquistou este público (se alto)? Ou: Por que não conquistou (se baixo)?	É possível melhorar? Como?
Crianças classe alta			
Crianças classe média			
Crianças classe baixa			
Adolescentes classe alta			
Adolescentes classe média			
Adolescentes classe baixa			
Jovens e universitários			
Adultos aprendendo sem necessidade profissional			
Profissionais e executivos por razões profissionais			

Pessoas se preparando para viagem ou intercâmbio			
Pessoas se preparando para provas ou concurso			
Professores de inglês de escolas/colégios regulares			

* Informe outros grupos que você considere relevante que não tenham sido listados na tabela

b) Você já fez alguma ação de comunicação específica para atrair algum público dos segmentados na tabela acima? Quais ações e para quais públicos? Qual foi o resultado?

c) Você faz campanhas específicas para vender o curso Express? Qual público o prefere? Qual o resultado?

d) Em sua área de atuação (cidade, bairro, etc.), dê uma nota de 0 a 10 para o quanto a marca e o nome de sua unidade são conhecidos pelo público e justifique a nota dada:

e) Atribua nota de 1 a 5 para cada uma das frases abaixo conforme elas se encaixem com a imagem geral que o público local (já clientes e não clientes) tem de sua escola:

Frase	É imagem de sua unidade? 1 discordo totalmente 2 discordo 3 não concordo nem discordo 4 concordo 5 concordo totalmente
É escola cara	
É escola barata	
É a escola “da moda”	
É escola com bastante alunos	
É escola muito pequena e com poucos alunos	
É escola com professores excelentes	
É escola com o melhor método	
É escola com excelente atendimento	
É escola com atenção especial para crianças e adolescentes	
É escola que cobra bastante do aluno	
É escola onde é fácil ser aprovado	
É escola onde se aprende a falar bem	
É a escola que oferece o curso mais rápido do Brasil	

* Adicione outras frases que possam ser relacionadas a imagem de sua unidade que não tenham sido listadas acima

FINAL - PERCEPÇÃO DO FRANQUEADO:

a) Você acredita que a mídia é importante para o crescimento de sua unidade?

b) Dê uma nota de 0 a 10 para a forma como você avalia a mídia feita por sua unidade, e justifique a nota dada:

- c) Dê uma nota de 0 a 10 para o suporte da Franqueadora para ações de mídia, e justifique a nota dada:
- d) Qual é o número ideal de alunos para sua unidade (conforme seus projetos e planos)? E quantos alunos você tem atualmente?
- e) Como você avalia a qualidade dos serviços prestados em sua unidade (atendimento, vendas, professores, coordenação, financeiro, etc.)? Justifique sua resposta.