

A Gestão do Marketing de Serviços em uma rede de escolas de ballet

Vinícius de Oliveira Silva – deolivesilva@gmail.com
Universidade FUMEC

Renato Rodrigues da Silva – renatocolega@gmail.com
Universidade FUMEC

Luiz Rodrigo Cunha Moura - luiz.moura.pesquisa@gmail.com
Universidade FUMEC

Danilo de Melo Costa - danilomct@gmail.com
Universidade FUMEC / SKEMA Business School

Renata de Sousa da Silva Tolentino - rsousa@fumec.br
Universidade FUMEC

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A gestão dos serviços prestados pelas organizações é um fator de diferenciação para o seu sucesso e, conseqüentemente, para o cliente, dada a grande competitividade existente atualmente. Este trabalho apresenta um estudo de caso com a empresa Alfa Ballet – nome fictício de uma rede de escolas de ballet especializada em ballet infantil.

Objetivo/proposta: O objetivo é o de descrever a gestão de marketing de serviços e sugerir melhorias sobre as atividades desenvolvidas em uma rede de escolas presente em várias regiões brasileiras.

Procedimentos Metodológicos: Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, por ser vinculada a uma instituição específica, e empírica, sendo de caráter descritivo e avaliativo. Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, por ser vinculada a uma instituição específica, e empírica, sendo de caráter descritivo e avaliativo. Além das entrevistas, alguns documentos da escola foram apresentados e analisados.

Principais Resultados: As principais contribuições estão relacionadas à análise e descrição das atividades existentes em uma escola de ballet nas perspectivas de comportamento do consumidor, gestão do serviço de marketing, interação com o serviço, além de sugestões de melhorias a partir da literatura sobre o marketing de serviços.

Considerações Finais/Conclusão: Este artigo preenche a lacuna do conhecimento sobre a gestão de marketing de serviços abordando um setor de negócios que não foi estudado anteriormente, e o setor de aulas de dança, sobretudo o ballet, o qual possui características bem específicas. A descrição das atividades de gestão de marketing de serviços e a sua análise, buscando-se entender seus desafios, suas soluções e sua gestão, como foi realizado neste estudo, especificamente para a Alfa Ballet, aprofunda o conhecimento sobre o marketing de serviços para as empresas do setor de escola de dança de ballet infantil.

Contribuições do Trabalho: Do ponto de vista prático, o trabalho contribui para que escolas com negócios semelhantes possam aplicar os princípios e práticas descritas com o objetivo de melhorar o resultado dos negócios e o relacionamento com seus clientes.

Palavras-Chave: Escola infantil; Marketing de Serviços; Relacionamento com Clientes; Gestão de Marketing, Processo Decisório do Comportamento do Consumidor.

1 Introdução

No Brasil, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB), que consolida tudo que o país produziu em determinado período, mostra que no primeiro trimestre de 2023 os serviços corresponderam a 65,7% do total. Esses números permitem compreender a dimensão do setor de serviço e sua importância para a economia.

O setor de serviços reúne uma expressiva mão de obra de profissionais, uma vez que a prestação de serviços é feita a partir da interação das pessoas – funcionários ou clientes –, utilizando ou não de outros recursos. Portanto, nota-se que a participação com mão-de-obra neste setor é superior quando comparado com a indústria, a mineração, a agricultura e a construção, onde há maior predominância no uso de tecnologias em substituição à mão-de-obra humana (Zeithaml et al., 2014).

A prestação de serviços costuma estar presente na vida das pessoas desde os seus anos iniciais. Durante boa parte da infância, da adolescência e da vida adulta, as pessoas frequentam diversos espaços para a formação, aprimoramento e estímulo de suas competências, auxiliando-as na preparação para o enfrentamento dos diversos desafios que são típicos de cada fase da vida (Poole & Evans, 1988). Desta forma, setores educacionais e de lazer possuem uma grande importância para o desenvolvimento e o despertar de novas habilidades sociais e pessoais.

Além da educação formal, para Pool e Evans (1988), existem outras diversas modalidades de ensino que também desenvolvem competências. Dentre elas, cita-se: ensino de línguas, instrumentos musicais, artes, danças e uso de tecnologias específicas. Dentro deste cenário, ressaltamos as escolas de ballet, instituições voltadas para o exercício das habilidades motoras, sociais e físicas, e que buscam trabalhar os diversos aspectos desta dança nos alunos.

De acordo com Walker et al. (2010), a dança abrange um corpo de conhecimento intelectual, cognitivo e estético, proporcionando experiências pessoais e sociais aos praticantes. Ela é uma forma de arte espacial e temporal que usa comunicação não verbal na criação da forma artística, exigindo um forte relacionamento do aluno praticante com diversas pessoas e com os ambientes. A sua associação ao marketing transformou a dança em um negócio próspero, uma vez que trouxe interesse comercial suficiente no campo (Zaggelidou et al., 2012). O crescimento deste setor resultou em um ambiente de negócios altamente competitivo, necessitando que as escolas desenvolvam estratégias eficazes de gestão e de marketing para serem bem-sucedidas em satisfazer as necessidades dos consumidores e obterem sucesso nos negócios.

A falta de estudos de demanda de mercado e de gestão do setor de dança (Legum & George, 1981; Walker et al., 2010) se deve, em grande parte, à indisponibilidade de uma medida válida que capte os elementos fundamentais dos programas de dança. No entanto, como o marketing é essencialmente um processo de troca pelo qual a companhia de dança oferece benefícios a seus mercados-alvo com o objetivo de gerar as respostas desejadas, a utilização das ferramentas e conceitos corretos são fundamentais para adquirir-se a satisfação do cliente.

Em um estudo de companhias de dança contemporâneas, Bennett (2014) confirmou as deficiências na gestão de marketing das organizações desse setor. Entre as áreas específicas de marketing de serviços que precisam de atenção, foram identificadas a definição de preços, o desenvolvimento de uma compreensão do jargão de marketing, a medição do retorno sobre o marketing, saber quando e onde anunciar e ser capaz de reconhecer as possibilidades de atrair

e desenvolver novos públicos como uma alternativa ao corte de custos e à implementação de demissões de pessoal.

Dessa forma, este estudo tem o objetivo de descrever e analisar a gestão de serviços de uma escola de ballet, a Alfa Ballet - nome fictício dado pelos autores para a rede que serviu como estudo de caso para a pesquisa – pautada pelos temas identificados na literatura acerca do Marketing de Serviços, além de buscar identificar oportunidades de melhoria que possam ser implementadas em outras instituições de ensino de dança ou de outras instituições que guardem relação com este tipo de serviço prestado.

A contribuição teórica está na identificação e na descrição das atividades de marketing de serviços desenvolvidas em um setor de negócios pouco estudado, além da avaliação entre as atividades desenvolvidas e os preceitos teóricos existentes na literatura em um segmento específico do mercado, trazendo as implicações para gestores e pesquisadores sobre escolas de dança e de lazer. Isso significa que, identificando-se os componentes do marketing de serviços, as ferramentas de gestão de marketing, as formas de distribuição de serviços e o comportamento do cliente, pode-se auxiliar diretores artísticos, empresários, empreendedores e outras escolas a desenvolver seus conhecimentos e habilidades em marketing de serviços.

2 Fundamentação Teórica

Dados os objetivos deste trabalho, torna-se necessária a abordagem e apresentação dos principais conceitos e tópicos relacionados ao marketing de serviços e à sua gestão, os quais também são descritos nos resultados dessa pesquisa.

2.1 Os serviços e sua gestão

Serviços são compreendidos como atos, processos, interações e atuações que são feitas ou produzidos, conjuntamente, por uma ou mais pessoas, visando atender a uma ou mais pessoas. (Zeithaml et al., 2014). Segundo Kotler e Keller (2006), o setor de serviço é composto por empresas que executam atividades contratadas por pessoa jurídica ou física. Os serviços apresentam quatro características fundamentais, cujos aspectos são decisivos para que haja uma clara distinção entre os serviços e os produtos: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade é a característica pela qual o serviço não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser adquirido. Uma pessoa que decida realizar uma cirurgia, por exemplo, somente verá os resultados após o término do procedimento. A inseparabilidade é razão pela qual não é possível estabelecer uma dissociação entre a produção e o consumo dos serviços, como se faz com produtos físico, já que o prestador do serviço faz parte do serviço. A variabilidade diz respeito à dependência existente com quem realiza os serviços, onde e quando eles são realizados. Assim, os serviços apresentam grau elevado de variabilidade, tornando-se um desafio aos gestores estabelecer um padrão que assegure qualidade e identidade aos serviços prestados. Por último, a perecibilidade, significa que o serviço não pode ser estocado ou aproveitado mais tarde, sendo sempre consumido à medida em que é gerado (Kotler & Keller, 2006).

De acordo com Lovelock e Wright (2001), os serviços podem ser classificados com relação ao seu grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos, ao destinatário direto do processo, ao tempo e lugar da entrega do serviço, ao grau de personalização ou padronização, à natureza da relação com os clientes, à medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio e

à medida na qual instalações, equipamento e pessoal participam da experiência de serviço. A gestão dos serviços de uma organização precisa levar em conta diversos aspectos que são relevantes para o sucesso do negócio. Desta forma, os autores definiram oito componentes da Administração Integrada de Serviços que estão dispostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Componentes dos serviços e suas definições

Componente do Serviço	Definição
Lugar e tempo	Decisões sobre o lugar e o tempo da entrega, que podem envolver canais de distribuição física, eletrônica, ou de ambas.
Elementos de produto	deve-se selecionar as características do produto principal (bem ou serviço) e o pacote de elementos suplementares que o envolvem, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e ao grau de desempenho dos produtos concorrentes.
Processo	descreve o método e a sequência dos sistemas operacionais de serviços
Produtividade e qualidade	a produtividade é essencial para manter os custos sob controle, mas os gerentes precisam cuidar para não reduzirem indevidamente os níveis de serviço. A qualidade do serviço (definida pelos clientes), é essencial para diferenciar e aumentar a fidelidade do cliente.
Pessoas	Muitos serviços dependem da interação direta e pessoal entre os clientes e funcionários. Os clientes julgarão boa parte da qualidade dos serviços que recebem pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço.
Promoção e educação	No marketing de serviços, grande parte da comunicação é, por natureza, educacional, particularmente para clientes novos.
Evidência física	A aparência de edifícios, jardins, veículos, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis, fornecem evidência tangível da qualidade dos serviços de uma organização e impactam as impressões dos clientes.
Preço e outros custos do serviço	Gestão dos custos incorridos pelos clientes para obterem benefícios do serviço.

Fonte: Lovelock e Wright, 2001

Os sistemas de informação também são fortes aliados na gestão de marketing. Para Harmon (2003), as tecnologias baseadas na Internet e as ferramentas digitais possibilitam abordagens radicalmente novas para as vendas. Assim, incluindo hardware, software, bancos de dados, procedimentos, metodologias e pessoal necessários para que o sistema atinja seus objetivos organizacionais, os sistemas de informações de marketing formam a espinha dorsal

da tecnologia da informação para as operações estratégicas da organização de vendas, ajudando a criar um fluxo organizado e oportuno de informações necessárias aos tomadores de decisões.

2.2 Os canais de distribuição dos serviços

De acordo com Cherto et al. (2006), os canais de distribuição são os meios pelos quais os produtos e serviços passam até chegar ao seu destino: o consumidor. Tais canais são uma sequência de atividades que agrega valor aos bens desde sua produção até sua venda. Os canais de distribuição podem ser definidos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, podendo variar de acordo com sua extensão. Há desde canais com nível zero, quando o fabricante vende diretamente ao consumidor final, até canais com mais níveis, sendo cada nível intermediário utilizado para designar a extensão do canal. Quanto menor a extensão do canal, mais controle o fabricante é capaz de exercer sobre a distribuição de seu produto e serviço.

Dentre os tipos de canais de distribuição há o modelo de franquia, que é definida como um acordo comercial que envolve a concessão condicional de direitos exclusivos por um franqueador a seus franqueados em troca de remunerações e taxas contínuas, e foi desenvolvida como uma estratégia prática para facilitar a distribuição. Esse acordo geralmente permite que os franqueados usem sistemas abrangentes de marketing e negócios, incluindo treinamento, suporte contínuo e marca (Weaven et al., 2018).

Em se tratando de franquias de serviços, apesar do caráter de descentralização ser intrínseca do modelo, a centralização das decisões tem benefícios sistêmicos para sua sobrevivência sendo fundamental para sua sobrevivência (Kremez et al., 2019). Desta forma, uma vez que franquias focadas em serviços também podem desenvolver e comercializar produtos, tanto o processo de desenvolvimento - que pode ser definido nas etapas de geração de ideias, triagem de ideias, teste preliminar, análise de mercado, desenvolvimento, validação de mercado e lançamento (Kotler & Keller, 2006) - quanto as demais estratégias com foco na perspectiva do cliente devem ser centralizadas para, posteriormente, serem repassadas às demais unidades da rede.

2.3 O comportamento do consumidor

O entendimento da maneira como os consumidores analisam e valorizam um serviço ou um produto é fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva (Graf & Maas, 2008). Desde o fim da década de 50 que comportamento do consumidor tem sido estudado, sendo esta linha de pesquisa uma importante vertente da área do Marketing, uma vez que entender como o consumidor age pode auxiliar as empresas nas conquistas da satisfação plena das diversas necessidades de consumo do cliente (Lopes & Da Silva, 2012).

Vários são os mecanismos intrínsecos para o entendimento da lógica por trás do comportamento do consumidor, tornando essencial seu estudo constante. Para Ajzen (2000) o ser humano age por meio da percepção individual sobre o comportamento percebido, das normas subjetivas e da combinação das atitudes e a influência que as crenças comportamentais exercem sobre elas.

O processo de comportamento do consumidor de serviços é composto de algumas etapas. Em um primeiro momento há o reconhecimento do problema. Para Boone e Kurtz (2013), o processo de compra começa quando o consumidor reconhece um problema ou uma necessidade, buscando analisar a diferença entre a situação existente e a desejada. Em seguida,

há a busca de informações, em que o consumidor pesquisa o ambiente em busca de dados adequados para a tomada de decisão. O consumidor interessado tende a buscar mais informações dependendo do tipo de compra (Henrique & Barbosa, 2009).

A terceira etapa é a avaliação de alternativas em que, baseando-se nos dados coletados, os consumidores avaliam maneiras de satisfazer suas necessidades e desejos (Kotler & Keller, 2006). Em seguida há a etapa da decisão de compra, quando o consumidor, após a consideração das opções, decide se efetua a compra ou não. Segundo Seth et al. (2001), a fase de decisão de compra subdivide-se em três partes: identificação da escolha, com a conclusão das alternativas; intenção de compra, quando se verifica se o orçamento ou os parâmetros continuam atrativos; implementação da compra, com as definições de como e quando pagar. Por fim, a última etapa é o ato da compra, quando ocorre a aquisição do serviço e há um de dois resultados: ou o consumidor sente satisfação na mudança da situação em comparação com a anterior, ou sente insatisfação (Boone & Kurtz, 2013).

Quanto à participação do cliente no serviço, para Júnior e Miyake (2009), ela deve ser considerada de forma mais abrangente e pode ser explicada como o nível de participação exigido do próprio cliente por meio de seu envolvimento em uma ou mais atividades específicas do serviço. Portanto, a participação do cliente depende do tipo de serviço e de suas necessidades, sendo determinada pela função que o cliente deseja ou concorda em desempenhar no processo do serviço. O espectro de envolvimento do cliente pode variar de uma participação passiva até um dado grau em que o serviço é quase que completamente conduzido pelo próprio cliente (Graf & Maas, 2008). Há situações em que é necessária apenas a presença física do cliente, como frequentadores de concertos, que necessitam estar presentes para receber o serviço de entretenimento, e em outras eles precisam ser bastante atuantes para auxiliar na geração e organização do serviço, como em um contrato de consultoria complexo em que o cliente se envolve ativamente com o prestador da consultoria (Zeithaml et al., 1990).

3 Método de pesquisa

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, por ser vinculada a uma instituição específica, e empírica, sendo de caráter descritivo e avaliativo. Com ela, pretendeu-se atingir o objetivo de descrever a gestão do marketing de Marketing de Serviços em uma escola focada no ensino de ballet que está presente em diversos Estados do país.

A escolha pelo estudo de caso se deu pela pretensão de se estudar com profundidade a aplicação das práticas de marketing de serviços em uma rede de escolas presente em várias regiões brasileiras. Em geral, estudos de caso são as estratégias mais comumente escolhidas quando questões buscando-se entender os porquês, quando o investigador tem pouco controle sobre o evento e quando se busca um fenômeno atual em um determinado contexto (Yin, 2009).

Desta forma, a pesquisa descreve como são realizadas as práticas de marketing de serviços em uma rede brasileira de ballet infantil, aqui identificada como Alfa Ballet, buscando identificar os problemas enfrentados na prestação de serviços, seus canais de distribuição, seu relacionamento com os clientes, as formas utilizadas para recuperação dos serviços, entre outros.

Utilizando uma abordagem qualitativa de análise de dados por meio de técnicas de análise de conteúdo, foram realizadas entrevistas com os dois diretores da empresa, com três professoras credenciadas, três assistentes de professoras e uma recepcionista. Estas nove

pessoas entrevistadas são profissionais de três unidades de diferentes localidades e Estados diferentes: Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

A definição dos entrevistados se deu por meio de uma amostragem por julgamento. Este tipo de amostragem é determinado a partir do julgamento dos pesquisadores e seleciona um subgrupo da população que possa ser considerado representativo de toda a população, e (Ariboni & Perito, 2004). Este tipo de amostragem pode ser mais fidedigno e representativo do que uma amostra probabilística, uma vez que o método de julgamento seleciona uma pequena quantidade de “unidades” da amostra para representar todo o universo amostral (Oliveira, 2001).

Com relação ao roteiro da entrevista, ele foi desenvolvido a partir da pesquisa bibliográfica sobre marketing de serviços e o desenvolvimento do referencial teórico serviu de base teórica para a confecção das perguntas realizadas nas entrevistas. Desta forma, o referencial teórico é coerente com o conteúdo abordado.

Além das entrevistas, alguns documentos da escola foram apresentados e analisados, como manuais, formulários de matrícula, scripts de vendas, de resolução de problemas, de objeções, de pesquisas de satisfação e de indicação, o CRM (*Customer Relationship Management*, ou gestão de relacionamento com o cliente) de uma unidade, a planilha de matrículas e desistências desta mesma unidade, o site empresa, a conta do Instagram da empresa e de algumas das professoras credenciadas. Foi desenvolvido um roteiro de entrevista de entrevista tendo sido realizada uma análise de dados por análise de conteúdo.

4 Análise dos resultados

4.1 Objeto da pesquisa

A rede de ballet Alfa Ballet – nome fictício dado pelos autores para a rede de ballet infantil que serviu como estudo de caso para a pesquisa – é uma rede de ballet fundada em 2011 e especializada no ensino do ballet para crianças e na capacitação de professores. Atua em todas as regiões do Brasil, possuindo unidades próprias e credenciadas. Atualmente possui 17 unidades credenciadas e, em dezembro de 2022 possuía mais de 2000 alunos matriculados.

O sistema de ensino é focado no ballet infantil, baseado na ludicidade, onde a disciplina e a técnica do ballet clássico são ensinadas através de exercícios lúdicos e divertidos. Trabalha com aulas especializadas no ensino do ballet infantil, com a formação de professoras especialistas no ensino do ballet infantil, com cursos de formação para professoras, cursos de administração e marketing para escolas de dança, mentorias para escolas de dança e realização de festivais de ballet infantil.

Apesar de o seu foco principal ser a prestação de serviços, a rede também trabalha com a venda de alguns produtos, como uniformes, acessórios e figurinos de ballet infantil. Como principais concorrentes, a rede entende que, nas cidades onde atuam, outras escolas de ballet e de danças são suas principais concorrentes. Secundariamente, há todas as escolas de atividades infantis extracurriculares onde os pais matriculam seus filhos, como escolas de lutas, de esportes ou mesmo de idiomas, uma vez que houve relatos de responsáveis que retiraram sua filha do ballet para matriculá-la no inglês, seja por motivações financeiras ou por conflitos de horários.

4.2 Gestão do marketing de serviços

4.2.1 A empresa como prestadora de serviços e os tipos de serviços ofertados

Os dados coletados comprovam que a rede Alfa Ballet pode ser considerada uma prestadora de serviços pois oferece atos, processos e atuações aos seus clientes, que são pessoas, também realizados por pessoas. O serviço principal prestado pela empresa, as aulas dadas a crianças e a adultos, são intangíveis. A escola também realiza serviços como atendimento, envio de vídeos e relatos sobre as aulas aos responsáveis, explicações das atividades abordadas na semana, vendas de produtos - figurinos para a apresentação em um festival, roupas, uniformes e acessórios -, o evento de apresentação das alunas em um festival, cobrança de faturas, entre outros. A figura abaixo demonstra o seu mapa de atividades, listando-se as principais atividades exercidas pela escola e pelos seus clientes.

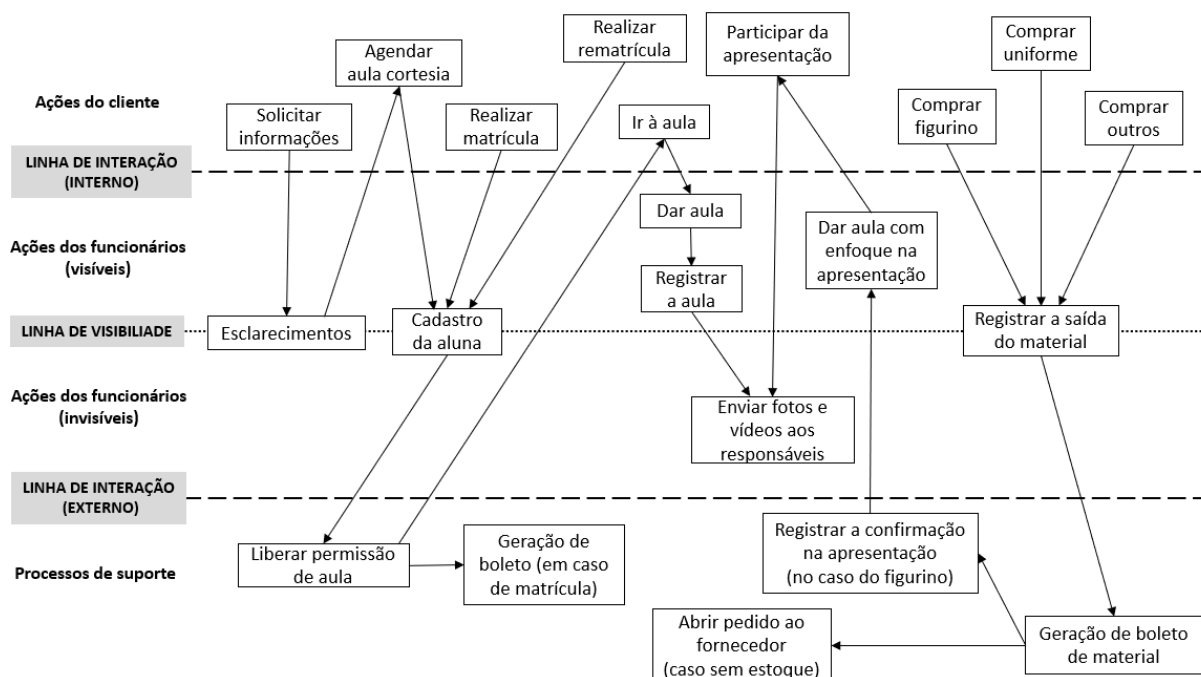


Figura 1 – Mapa de Serviços da Alfa Ballet

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os serviços da Alfa Ballet e a satisfação dos clientes dependem das ações dos funcionários e dos clientes, com a qualidade dependendo de vários fatores incontroláveis. As aulas da escola não podem ser devolvidas, mostrando sua perecibilidade, e a produção e o consumo, ou seja, as aulas, são simultâneas, fazendo alusão à característica de inseparabilidade. Adicionalmente, as aulas dadas não se configuram como um bem que a aluna possuirá.

O serviço prestado pela escola, o ensino de dança de ballet focado no público infantil, possui baixo grau de tangibilidade, pois sua atividade principal é o ensino. Há, entretanto alguns elementos tangíveis, como a localização das escolas, a qualidade das instalações e os materiais produzidos que servem de apoio para os alunos. Além disso, o destinatário faz parte do serviço prestado pela rede, pois a participação da aluna na aula pauta sua satisfação e a decisão dos responsáveis de se manter a aluna depende da satisfação da criança.

Na rede de ballet Alfa, todas as transações com os clientes são registradas e armazenadas por meio de um aplicativo online CRM, o Notion, e as conversas com clientes são armazenadas utilizando-se o histórico de conversas do aplicativo Whatsapp. Outra ferramenta utilizada para registros individuais é o software Excell. E como cada unidade da rede possui autonomia e um grau de proximidade grande com seus clientes, eles costumam ser bem conhecidos pelas escolas, havendo uma relação bastante pessoal.

Por ser um serviço educacional e relativamente bem estabelecido na sociedade, a escola possui demanda constante. As matrículas são abertas nos primeiros meses do primeiro semestre, havendo a possibilidade de novas matrículas apenas no mês de agosto, caso a escola tenha disponibilidade. Há escolas, por exemplo, que abrem apenas poucas vagas para novas turmas no 2º semestre, a depender da demanda e da disponibilidade de fatores internos à escola, como horário, disponibilidade de salas e de professores. Na rede, é comum que turmas sejam fechadas e que haja alunas em filas de espera, porém essas alunas só entram nestes dois períodos e apenas em turmas novas.

Para as salas de aula das unidades matrizes há uma padronização de estética, o que contribui para a experiência do cliente. No entanto, há situações em que as aulas são realizadas locais terceiros, como na sala da própria escola de educação infantil onde as crianças estudam. Nestas situações em que se utilizam salas cedidas e compartilhadas por outros professores, uma vez que as crianças já têm esta ciência, as instalações possuem baixo impacto na experiência do cliente.

Com relação aos oito componentes da administração de serviço da empresa definidos por Lovelock e Wright (2001), a escola os atende conforme o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Componentes dos serviços da Alfa Ballet

Componente do Serviço	Atuação da Alfa Ballet
Lugar e tempo	As aulas possuem horário fixo, recorrência semanal e em local pré-determinado: unidades matrizes ou locais terceirizados como escolas, clubes e academias. Há também o serviço de atendimento aos responsáveis em horário comercial, via WhatsApp, ou presencialmente no horário das aulas.
Elementos de produto	Possui como serviço principal o ensino do ballet infantil. Como elementos suplementares do serviço, há o registro e envio de releases – texto explicativo da parte técnica e dos elementos lúdicos das atividades do dia -, vídeos e fotos das aulas para o acompanhamento pelos responsáveis, a arrumação das crianças para as aulas, o acompanhamento até a sala de aula e, posteriormente, até os responsáveis.

Processo	Antes da matrícula do aluno, há o processo da atração do cliente. Em seguida, há a etapa de “fechamento da matrícula”, com o envio do formulário de matrícula para obtenção dos dados da criança e efetivação da matrícula. Não havendo o fechamento, a escola busca entender o motivo para verificar se há possibilidade futura de reversão dessa situação. Posteriormente há a etapa do primeiro dia de aula, com o envio de um lembrete explicando como será o dia da criança, um checklist de uniforme e um folheto com a jornada da criança durante o ano. Todas as aulas já possuem seus planos de aula pré-definidos desde o começo do ano para todos os módulos de ensino. Durante o ano há o processo de confecção dos figurinos que serão usados nas apresentações. Ao fim do ano, há o processo de rematrícula, em que os responsáveis terão a oportunidade de assegurar a vaga da sua criança no dia e horário desejado para o ano seguinte.
Produtividade e qualidade	De modo a assegurar a qualidade do ensino dos seus alunos, as turmas são limitadas, com duas professoras por sala de aula. Há um plano de ensino contendo todas as aulas e as professoras são preparadas para cumprir a ementa, além de terem treinamentos individualizados e reuniões constantes. Há reuniões semanais com todas as professoras e reuniões individualizadas em situações que se percebe que a performance da professora não esteja adequada. Como a escola realiza a gravação de vídeos para envio aos responsáveis, alguns são analisados com determinada frequência - maior para professores mais recentes e menor para professores mais experientes -, de forma a assegurar a qualidade das aulas. Os feedbacks dos responsáveis são uma outra forma de garantia da qualidade, assim como a assiduidade das alunas nas aulas – é vista a justificativa frente da ausência da aluna, se por motivo contingencial ou desmotivação - e a taxa de desistência.
Pessoas	Os funcionários da Alfa Ballet possuem diversos treinamentos presenciais e online, que são direcionados conforme a atuação da profissional na empresa. Há fóruns de discussões e reuniões semanais de diversas temáticas para resolução e definição de diretrizes da escola, além de mentorias e reuniões de adequação de planos de aulas.
Promoção e educação	Para a promoção de informações da escola são utilizadas as redes sociais – há um perfil geral da rede e perfis individualizados de cada região. Para informações mais específicas, cada credenciada cria grupos de Whatsapp para suas turmas, enviando informações específicas como os registros das aulas, o cancelamento de determinada aula de determinada turma, informações sobre o horário de alguma apresentação, sobre a venda de algum produto novo, saber o motivo da ausência da filha e se está tudo bem com ela e questionamentos sobre questões de pagamento.
Evidência física	As unidades matrizes possuem um layout de sala com alguns elementos padronizados, como fundo branco, layout “clean”, posição da logo da empresa e sua dimensão mínima. Com relação à evidência física dos serviços prestados, a Alfa Ballet envia aos responsáveis os releases, vídeos

	e fotos do dia. Adicionalmente, ao fim do ano há os espetáculos públicos em que os responsáveis poderão ver seus filhos apresentarem.
Preço e outros custos do serviço	O preço da mensalidade é ajustado atentando-se aos custos de cada unidade, porém pautados por uma pesquisa de mercado. Como a Alfa Ballet se posiciona como uma escola de alto padrão, os preços das mensalidades costumam ser superiores à média do mercado. Com relação ao preço dos produtos vendidos pela Alfa Ballet, como figurinos e uniformes, estes são pautados exclusivamente pela análise dos custos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

4.2.2 A distribuição dos serviços e a execução por intermediários

A Alfa Ballet possui dois diretores - os proprietários da marca - que cedem sua permissão de utilização para professoras credenciadas por meio de vínculos contratuais. Para a execução eficiente dos serviços pelas escolas credenciadas, há reuniões semanais divididas em assuntos diversos, como diretrizes administrativas para a definição dos planos de aula, e reuniões das credenciadas com suas funcionárias para o repasse das diretrizes aplicáveis às suas funções. Há cursos e manuais cujas leituras/conclusão são exigidos, de forma a garantir que as credenciadas estão cientes das diretrizes da empresa e que atuarão conforme essas diretrizes.

Com relação à abertura de novas escolas, ela se dá por meio do credenciamento. De maneira semelhante a uma franquia, as credenciadas passam a obter o direito da utilização da marca para prestar seu serviço, porém é firmado um contrato e uma série de regras a serem seguidas, com diversas diretrizes, padronizações e a delimitação a partir de onde a credenciada poderá ter sua autonomia.

Apesar de ser, majoritariamente, uma prestadora de serviços, a escola também desenvolve produtos. Os novos produtos da rede são desenvolvidos conforme a percepção de necessidade, e estas percepções ocorrem por meio de pesquisas, conversas ou mesmo de sugestões diretas dos responsáveis. Vistas estas necessidades, são realizadas reuniões de aprovação entre as credenciadas e os diretores da rede, e, caso aprovada, o novo produto é desenvolvido para um grupo pequeno de credenciadas como um “piloto” e, só após aprovação e teste, que o resultado é divulgado para todas com a possível divulgação e disponibilização em massa do novo produto. Um exemplo disso é o modelo de casaco de inverno com capuz de urso que foi fabricado e testado apenas em algumas poucas escolas. A partir do momento que houve bastante demanda, ele passou a ser divulgado nas escolas como parte do portfólio de produtos vendidos.

Com relação às tratativas e escolha dos fornecedores externos que produzirão os uniformes, figurinos e brindes do ballet, são adotados alguns critérios como qualidade e possibilidade de atendimento a todas as escolas credenciadas pelo país. Todas as professoras credenciadas podem sugerir a escolha dos fornecedores, mas a decisão passa pelo crivo dos diretores.

4.2.3 O processo de comportamento do consumidor

As entrevistas com a Alfa Ballet revelaram que a empresa busca ter uma resposta para o reconhecimento da necessidade do consumidor, a busca de informações, a seleção de alternativa, a decisão de compra e para o comportamento pós-compra.

A Alfa Ballet reconhece as necessidades de seus clientes transmitindo seus valores e demonstrando que, matriculando-se ali, as alunas aprenderão sobre habilidades que serão primordiais para o pleno desenvolvimento infantil e para a aprendizagem de domínio do próprio corpo, flexibilidade e expressão corporal. As alunas também trabalham a afetividade, desinibição, convívio social e disciplina, e a escola fornece aos clientes a possibilidade de um convívio social e harmônico com outras mães e alunas com um possível mesmo padrão social, faixa etária, interesse e vivência, propiciando um possível convívio social de longo prazo.

A busca de informações dos responsáveis se dá por meio de fontes pessoais e impessoais. No caso das fontes pessoais, se dá por meio da indicação de amigos, de parentes, ou de parcerias. Com relação às fontes impessoais, a busca se dá por meio das mídias digitais como websites, Instagram, Youtube, por meio de publicidades patrocinadas ou dos eventos organizados pela rede: apresentação no festival de Joinville, apresentação em festivais locais, entre outros.

A rede está ciente das ofertas competitivas de seus concorrentes, buscando trazer ao seu cliente o melhor custo-benefício para o ensino dos seus filhos. Como principais fatores de escolha por parte dos seus clientes, a escola entende que estão a qualidade do seu ensino e sua localização. Adicionalmente, a Alfa ballet entende que o fornecimento dos seus serviços em escolas infantis, como um serviço terceirizado, é um fator de escolha dos responsáveis.

Para reduzir o risco percebido na decisão de compra, a rede possibilita aos responsáveis a participação em aulas experimentais, diversas possibilidades de o cliente contatar algum suporte para esclarecimento de dúvidas e disponibiliza vídeos e explicações claras sobre a metodologia da escola e das aulas. Adicionalmente, os pais possuem todas as informações antes de iniciar nas aulas: logo no começo do ano eles recebem um folheto mostrando a jornada do ano.

Quanto ao comportamento pós-compra, a Alfa Ballet possui um suporte para atendimento durante o horário comercial e, conforme mencionado nos itens acima, registros constantes da participação dos filhos e explicação da metodologia adotada na aula. Além disso, a escola percebe o nível de satisfação dos pais pela quantidade de rematrículas e pelas conversas com pais, percebendo que há muita propaganda boca-a-boca, uma vez que é comum na rede a matrícula por recomendação.

Os entrevistados mostraram ter um bom entendimento dos serviços esperado e adequados pelos seus clientes. Por ser uma escola de ensino de ballet infantil, entendem que o serviço adequado é uma aula em que as alunas se sintam satisfeitas e evoluindo, mas buscam fornecer um serviço desejável em que os responsáveis também estejam amplamente satisfeitos. Para isso, fornece diversas facilidades: o processo de matrícula pode ser todo online, assim como o pagamento e o esclarecimento de dúvidas; as professoras têm como atribuição preparar as crianças para as aulas; os pais recebem informações e registros das aulas como uma ferramenta tácita de verificação do serviço, entre outros.

A rede possui um programa de indicação dando incentivos como mochilas, bolsas de praia, entre outros, para que as alunas indiquem a escola para outras amigas. Também fornece brindes durante o ano, como copos, quebra-cabeças, lápis e canetas personalizados, entre outros. A rede realiza um evento de apresentação anual de ballet, com toda a estrutura de palco, figurinos, coreografias, fotos e vídeos profissionais, que é muito aguardado por todos os envolvidos no processo, criando um relacionamento entre a escola e os pais. Por ocorrer somente no fim do ano, a partir do mês de maio as aulas já começam com os preparativos para esta apresentação, com parte da aula focando no desenvolvimento das coreografias.

A empresa acredita que sua forma de criar vínculos com seus clientes é por meio da forma como presta seus serviços, como se relaciona com os seus clientes e pela sua diferenciação do mercado. Ela se relaciona, em primeiro lugar, por meio dos vínculos de relacionamento, dada a forma bastante próxima com a qual lida com as alunas e com os pais e, em segundo lugar, trabalhando com o vínculo de customização, já que suas aulas são elaboradas para cada faixa etária e atualizadas anualmente. Além disso, deixa clara sua metodologia focada na qualidade de vida da criança para tentar evitar que pais buscando o ensino do ballet de alto rendimento matriculem suas filhas na escola e tenham expectativas frustradas.

Apesar de os clientes serem os responsáveis das alunas, o que poderia configurar uma situação de baixa participação do cliente, as decisões de manter as filhas na escola são tomadas, majoritariamente, com base na satisfação da filha com as aulas. Desta forma, como as filhas possuem um alto nível de participação no serviço, pois são elas quem recebem e participam das aulas, entendemos que o nível de participação do cliente, na escola, é alto.

A Alfa Ballet entende que há determinados comportamentos durante aulas que podem ser benéficos para todos os envolvidos e outros que podem ser prejudiciais. Algumas alunas são bastante influenciáveis e podem ser bem influenciadas pela energia da turma. Como exemplo, quando as alunas estão alegres, acaba-se gerando um efeito positivo em que a alegria de determinadas alunas contribui para a alegria das outras. Desta forma, a escola trabalha com a ludicidade e com atividades realizadas de forma a trazer esses sentimentos das alunas à tona.

Os professores também são treinados para ter empolgação e trabalhar a entonação da voz ao explicar as atividades para conseguirem elevar a energia da aula de modo que as alunas fiquem mais alegres e prestem mais atenção ao que está sendo feito. No entanto, quando uma aluna está desmotivada, é notável que outras passam, também, a ficar desmotivadas.

A partir do momento em que a escola consegue ser clara com os seus propósitos e que justifica a motivação de todas as atividades, os pais entendem a importância de cada atividade. Desde o primeiro dia de aula os pais recebem o cronograma com cada etapa do processo que seu filho participará ao longo do ano. Dessa forma, obtêm-se a participação de quase a totalidade dos alunos em todos os eventos e atividades propostas pela escola.

4.3 Diagnóstico da gestão do marketing de serviços da empresa

Como o setor de serviços é dinâmico e altamente competitivo, todas as possibilidades de aplicações teóricas e ferramentas gerenciais capazes de melhorar a experiência dos clientes são fundamentais. Destaca-se então, neste estudo de caso, a gestão do relacionamento com o cliente na prestação dos serviços. Observa-se que a empresa busca engajar não somente as alunas mas também seus pais por meio de eventos e comunicação clara e organizada sobre a prestação de serviços a serem realizados. Assim, tem-se uma alta participação dos pais e responsáveis no processo de prestação de serviços. Ressalta-se também todo o esforço empreendido pelas professoras por meio da sua postura, entonação de voz e outros aspectos no momento das aulas e das atividades realizadas.

No marketing de serviços, como destacado na teoria, a inseparabilidade entre o prestador de serviços e os clientes é uma característica presente nas aulas de ballet. A interação entre eles é fundamental para o sucesso da experiência do cliente, mesmo que sejam crianças. A interação é mais importante do que os aspectos técnicos e teóricos sobre a dança. Essa compreensão é imprescindível para a satisfação das crianças e de seus responsáveis, que conseguem perceber o esforço empregado para que todo processo de ensino seja feito da melhor forma possível.

Outro aspecto a ser destacado é o conhecimento sobre o processo decisório do comportamento do consumidor, desde a etapa de reconhecimento da necessidade, até o comportamento pós-compra. Esse conhecimento é fundamental para que a empresa tenha sucesso nas suas iniciativas do marketing de serviços, como, por exemplo, na “hora da verdade”.

Nota-se que a Alfa Ballet entende qual o seu serviço principal e possui seus processos bem definidos. Com reuniões semanais, vídeos, cursos e treinamentos, vê-se que a empresa busca uma padronização no nível de qualidade da prestação do serviço para todas as escolas da rede, independente da sua localização no país.

Com relação às evidências físicas, a rede aparenta trabalhar muito bem este quesito, uma vez que possui como diretriz a demonstração constante do serviço prestado aos pais, seja após as aulas, com o envio dos *releases*, seja com os planos de aula enviados no início do curso e antes de cada aula, seja nos espetáculos públicos. Apesar de definir a padronização das salas de aulas, pelas entrevistas, percebe-se que a única padronização referente ao ambiente de aula é a própria sala e a postura da professora – maquiagem, arrumação e uniforme -, não tendo sido manifestado nenhuma outra padronização referente ao ambiente físico.

Entre os aspectos a serem melhorados, verifica-se que poucos indicadores operacionais são utilizados no marketing de serviços, bem como seu planejamento das atividades e das metas a serem estabelecidas. Pesquisas de satisfação, importância de atributos, reputação e força da marca, taxa de recomendação, entre outros são fundamentais para a adequada gestão de serviços, seja no desenvolvimento de novas práticas, seja no acompanhamento das ações implementadas.

Além disso, foi verificado que não existem procedimentos para a recuperação de serviços. Não existe um registro das falhas que ocorrem e nem um estudo sobre as suas causas e possíveis soluções. Também não se identificou como cada falha deve ser tratada considerando a percepção de justiça pelo consumidor, notadamente em termos de justiça de processo, de resultado, de interação com os funcionários e informacional. Esses aspectos devem ser identificados e posteriormente incorporados às rotinas Alfa Ballet.

5 Conclusões

5.1 Contribuições teóricas

Este artigo preenche a lacuna do conhecimento sobre a gestão de marketing de serviços abordando um setor de negócios que não foi estudado anteriormente, e o setor de aulas de dança, sobretudo o ballet, o qual possui características bem específicas. Desta forma, por haver uma falta geral de pesquisas no contexto do marketing da dança (Zaggelidou et al., 2012) - mesmo que vários estudos tenham examinado os aspectos motivacionais do treinamento em dança, pouco foi pesquisado sobre as variáveis de demanda de mercado associadas às escolas de dança – este artigo surge como uma contribuição na busca da identificação das dimensões de marketing de serviços em escolas de dança.

A descrição das atividades de gestão de marketing de serviços e a sua análise, buscando-se entender seus desafios, suas soluções e sua gestão, como foi realizado neste estudo, especificamente para a Alfa Ballet, aprofunda o conhecimento sobre o marketing de serviços para as empresas do setor de escola de dança de ballet infantil. Trazendo-se esse aprofundamento de conhecimento, a descrição do comportamento das organizações e comparando-se a teoria com a realidade da empresa, é possível gerar subsídios para o desenvolvimento de teorias e mesmo adaptá-las frente às mudanças que ocorrem dentro e fora das empresas.

5.2 Implicações práticas

Estudos anteriores confirmam que a aplicação das ferramentas e conceitos do marketing de serviços são extremamente benéficas para os setores de arte e dança (Legum & George, 1981). Em seu estudo sobre como companhias de dança de pequeno porte formulavam implementavam suas estratégias de marketing, Bennett (2014) identificou que quase todos os profissionais das organizações de dança questionados buscavam informações para gestão de marketing na Internet, sendo que alguns deles informaram querer participar de cooperativas de marketing para aprimorar seus conhecimentos. Este interesse que também foi observado por Legum e George (1981) demonstra que, apesar do interesse no assunto, essas pessoas possuem dificuldade de obter conhecimentos e ferramentas consolidados na Academia.

Por meio da concatenação dos aspectos práticos e aplicados da literatura já consolidada sobre o tema do Marketing de Serviços sob a ótica da análise da gestão de uma rede de escolas cuja atividade fim é majoritariamente a prestação de serviços, este artigo fornece informações teóricas e práticas dos componentes do marketing de serviços, das ferramentas de gestão de marketing, das formas de distribuição de serviços e do comportamento do cliente no setor de serviços. Nota-se, por meio das atitudes da Alfa Ballet, que o foco das escolas de ballet deve ser no cliente, na definição dos procedimentos e na gestão do relacionamento.

A partir desta contribuição e do diagnóstico do marketing de serviços da Alfa Ballet, este estudo possibilita que os gestores possam fazer uma reflexão e avaliação acerca da sua gestão de marketing. Como resultado desse processo, os gestores possuem informações úteis para tomarem e agirem em prol da melhoria dos seus processos de prestação de serviços, gerando uma melhor experiência para os seus clientes e, conseqüentemente, aumentando a sua satisfação.

Há de se considerar ainda que, pelo fato de a empresa estudada possuir uma rede de escolas pelo Brasil, o conhecimento das melhores práticas e dos processos e atividades

desenvolvidas podem ser útil e serem um guia para aquelas outras redes, tais como empresas com franquias, que apresentam problemas em sua gestão de serviços.

5.3 Limitações do trabalho e sugestões de novos estudos.

Embora existam semelhanças de mercado entre as escolas de dança de diferentes regiões e contextos culturais, podem existir diferenças entre a escola estudada neste estudo e outras escolas. Sendo assim, como estudou-se, nesta pesquisa, exclusivamente uma única empresa, não mensurando outras realidades organizacionais, não podemos generalizar seus resultados para todo setor.

Apesar do limite do tamanho da amostra utilizada e de algum possível viés dos entrevistados, os resultados discutidos podem ser utilizados como parâmetro para o desenvolvimento de estudos similares em outras instituições. Para tanto, sugere-se então a extensão desta pesquisa para outras instituições de ensino das mais diversas áreas com o objetivo de estabelecer comparativos sobre a gestão de serviços dessas instituições. Isto permitiria a identificação de similaridades e divergências entre elas, tanto em relação ao perfil dos profissionais, como também sobre gestão de serviços. Tais estudos podem subsidiar a articulação de políticas voltadas ao desenvolvimento do potencial do marketing de serviços em outras instituições educacionais.

Outra extensão da pesquisa poderia ser feita com a realização de grupos de foco e de pesquisas quantitativas com todos os gestores da franquia estudada, bem como de outras escolas existentes no Brasil.

Além disso, a classificação das atividades desenvolvida por essas escolas deveria ser comparada com os indicadores de marketing, como satisfação dos clientes, índice de lealdade dos clientes, taxa de recomendação da escola, nível de participação de mercado, entre outros.

Referências

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52(1), 27-58.
- Ariboni, S., & Perito, R. (2004). Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva. *São Paulo: Unimarco*, 1-11.
- Bennett, R. (2014). How small charities formulate marketing responses to major reductions in income: A study of nonprofit contemporary dance companies. *Qualitative Market Research*, 17(1), 58-76. <https://doi.org/10.1108/QMR-10-2012-0045>
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Essentials of contemporary business*. John Wiley & Sons.
- Cherto, M., Campora, F., Garcia, F., Ribeiro, A., & Imperatore, L. G. (2006). Franchising: uma estratégia para expansão de negócios. *São Paulo: Premier Máxima*.
- Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: A comprehensive review. In *Journal fur Betriebswirtschaft* (Vol. 58, Issue 1, pp. 1-20). <https://doi.org/10.1007/s11301-008-0032-8>
- Harmon, R. R. (2003). Marketing Information Systems. In *Encyclopedia of Information Systems* (pp. 137-151). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-12-227240-4/00110-6>

- Henrique, L. C. J., & Barbosa, R. R. (2009). Busca da informação em marketing: a perspectiva da ciência da informação. *Revista de Administração de Empresas*, 49, 221–233.
- Júnior, N. T., & Miyake, D. I. (2009). *Revista Gestão Industrial*, 5(2). <https://doi.org/10.3895/s1808-04482009000200010>
- Kotler, Philip., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. Pearson Prentice Hall.
- Kremez, Z., Frazer, L., Weaven, S., & Quach, S. (2019). Ecommerce structures for retail and service franchises: Ecommerce implementation in mature franchise systems. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(6), 1292–1308. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2018-0461>
- Legum, L. T., & George, W. R. (1981). Analysis of Marketing Management Practices of Dance Companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9, 15–27.
- Lopes, E. L., & Da Silva, D. (2012). Modelos Integrativos do Comportamento do Consumidor: Uma Revisão Teórica. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(3), 03–23. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i3.2273>
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). Evolution of services in an era of change. _____. *Services: Marketing and Management*. São Paulo: Saraiva, 5–27.
- Oliveira, T. M. V. de. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração on Line*, 2(3), 1–10.
- Poole, M. E., & Evans, G. T. (1988). Life Skills: Adolescents' Perceptions of Importance and Competence. *British Journal of Guidance & Counselling*, 16(2), 129–144. <https://doi.org/10.1080/03069888808253546>
- Seth, J., Mittal, B., & Newman, B. (2001). Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. *São Paulo: Atlas*.
- Walker, I. J., Nordin-Bates, S. M., & Redding, E. (2010). Talent identification and development in dance: A review of the literature. In *Research in Dance Education* (Vol. 11, Issue 3, pp. 167–191). <https://doi.org/10.1080/14647893.2010.527325>
- Weaven, S., Baker, B. L., Edwards, C., Frazer, L., & Grace, D. (2018). Predicting organizational form choice from pre-entry characteristics of franchisees. *Australasian Marketing Journal*, 26(1), 49–58.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Zaggelidou, E., Tsamourtzis, E., Malkogeorgos, A., & Zaggelidis, G. (2012). Dimensions of Market Demand Associated with Dance Schools. *Sport Science Review*, 21(3–4), 101–118. <https://doi.org/10.2478/v10237-012-0012-8>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços-: a empresa com foco no cliente*. Amgh Editora.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.