

Desenvolvimento de plano de comunicação integrada de marketing para um salão de beleza

Eduardo Roque Mangini¹

Alessandra Fernandes Cezar Mangini²

Tatiana Ferrara Barros³

Resumo: O objetivo deste artigo tecnológico consistiu no desenvolvimento e aplicação de Plano de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) para pequena empresa prestadora de serviços de beleza e estética. O método empregado foi de natureza qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa-ação. Com o desenvolvimento e aplicação do plano de CIM foi possível verificar aumento da base de clientes, com aumento do faturamento e melhoria do comprometimento organizacional dos funcionários. Outro resultado foi o aumento do conhecimento da marca pelos clientes potenciais a partir da revitalização da marca. Ressalta-se a importância do plano de CIM como potencializador sinérgico das diversas áreas da empresa bem como o fortalecimento do relacionamento da empresa com o público alvo, e melhoria do fluxo de trabalho e do controle financeiro. O estudo propiciou o uso do Service Blueprint como ferramenta de diagnóstico para o desenvolvimento das ações planejadas e empregadas no plano de CIM.

Palavras-chave: Marketing; Microempresa; Comunicação.

Development of Integrated Marketing Communication Plan for Beauty Salon

Abstract: This study aimed to develop and implement an Integrated Marketing Communication (CIM) Plan for a small company that provides beauty and aesthetic services. The method employed was qualitative, using bibliographic, documentary, and action research. With the development and application of the CIM plan, it was possible to observe an increase in the customer base, with increased sales and improved organizational commitment for employees. Another result was the increase in brand awareness by potential customers through the revitalization of the brand. The importance of the CIM plan is emphasized as a synergistic enhancer for the different areas of the company, as well as the improvement of the company's relationship with the target, and improvement of workflow and financial control. The study enabled the use of Service Blueprint as a diagnostic tool for the development of actions planned and employed in the CIM plan.

Keywords: Marketing; Small Business; Communication.

1 Introdução

As empresas empregam ferramentas de comunicação mercadológicas com o intuito de transmitir informação sobre a imagem corporativa, promover ofertas, lançamento de novos produtos e serviços entre outras. Para isso, existem variadas ferramentas de Comunicação Integrada em Marketing, que incluem

1 Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), câmpus São Roque. Endereço Postal: Rodovia Prefeito Quintino de Lima, 2100 - Paisagem Colonial - São Roque - SP - CEP 18145-090. E-mail: eduardo.mangini@uol.com.br

2 Graduada em Administração pela Universidade de Sorocaba (UNISO). Consultora de Negócios.

3 Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Farmácia e Bioquímica pela Universidade Paulista (UNIP). Professora da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

as formas tradicionais como Propaganda, Promoção de Vendas, Comunicação no ponto de venda, até as mais inovadoras como Marketing Digital e Comunicações em Mídias Sociais (TAFRESHI et al., 2016). A escolha das ferramentas mais adequadas para o uso depende de várias análises, objetivos e determinação de ações de comunicação, que sejam assertivas em relação à meta da comunicação bem como relacionado ao grau de competitividade existente no setor (ESTEBAN; HERNÁNDEZ, 2016).

O desenvolvimento de um plano de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um documento que assegura o direcionamento adequado das mensagens para o público alvo bem como elenca as ações, indicadores de desempenho e custos financeiros relacionados com as ações empreendidas (CRESCITELLI; SHIMP, 2012; GUGGENHEIM, 1984). O plano de CIM funciona como um catalisador e orientador das inúmeras ferramentas de Marketing e Promoção, cuja sinergia deve fortalecer a comunicação empresarial e ao mesmo tempo apresentar uma imagem coerente o mercado alvo (DAVID; DAVID; DAVID, 2017). O desenvolvimento de planos de ação que abordem questões relacionadas aos produtos e serviços, preços praticados, distribuição e comunicação torna-se um ponto chave da continuidade empresarial, em outras palavras, a formalização do plano reveste-se de importância e constitui um ponto fundamental para a competitividade e crescimento de mercado (ESTEBAN; HERNÁNDEZ, 2016). As inúmeras ferramentas de marketing devem ser coordenadas de modo a fortalecer a comunicação empresarial e ao mesmo tempo apresentar uma imagem coerente ao mercado alvo. É fundamental para a criação do plano de CIM a análise situacional, abrangendo aspectos mercadológicos e estratégicos (BELCH; BELCH, 2014; CAEMMERER, 2009).

Contrastando com bens tangíveis, os serviços possuem características como intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade, fatores que impactam diretamente na intenção de compra, na satisfação do consumidor bem como na avaliação da qualidade da prestação de serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Uma forma de avaliação antes da prestação do serviço é o uso do *Service Blueprint*, que é um mapa estrutural que envolve o ciclo de serviço e as ações empresariais para cada fase desse ciclo (SANTANA; BORGES; BORGES, 2011). Porém, o uso do *Service Blueprint* como ferramenta para subsidiar o desenvolvimento de um plano de CIM ainda se mantém carece de estudo e pesquisa. Com isso, o problema de pesquisa para o presente trabalho é: “Como a formalização de um plano de comunicação integrada de marketing influencia empresa de pequeno porte do setor de beleza e estética?” O objeto de estudo é uma empresa de pequeno porte intitulada de Lurdinha’s Cabeleireiros, cujo ramo de atuação é de beleza e estética, com sede na cidade paulista de São Roque, interior paulista. O objetivo do trabalho consistiu no desenvolvimento e aplicação de plano de CIM. Para a empresa que foi estudada, o desenvolvimento de desse plano permite entender o posicionamento da organização e concatenar esforços para a concretização dos objetivos e da visão da empresa, além de alinhá-la com os desejos e necessidades de seu público alvo.

2 Referencial Teórico

A Comunicação de Marketing abrange as várias formas que uma empresa adota para informar, persuadir, incitar e lembrar os consumidores sobre seus produtos, serviços e marcas (KELLER, 2001). Os elementos da comunicação, tais como promoção de vendas, propaganda, relações públicas e outros, são significantes para o processo de comunicação, embora muitas vezes são usados separadamente (TURNER,

2017). Porém, para a efetividade desse processo, é fundamental que exista a sinergia entre os elementos da comunicação em uma sistematização conhecida como Comunicação Integrada de Marketing (KEY; CZAPLEWSKI, 2017). A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um processo estratégico que envolve a organização e orientação dos elementos de promoção e das atividades mercadológicas voltadas para a comunicação com os clientes da empresa (KITCHEN et al., 2004).

Os elementos da CIM mostram-se mais efetivos quando orquestrados de forma sinérgica e os resultados obtidos pelas empresas tornam-se mais significativos (REID, 2005). Isso porque mensagens conflitantes e de diferentes fontes podem criar confusão na mente do consumidor em relação à empresa (GABRIELLI; BALBONI, 2010). Uma forma de propiciar o alinhamento entre as ferramentas da CIM é por meio de um plano, que é estruturado para o desenvolvimento, implementação e controle das atividades de comunicação (BELCH; BELCH, 2014).

Os estágios de um plano de CIM envolvem a análise situacional da empresa, identificação dos objetivos de comunicação, desenvolvimento, implementação e avaliação da campanha (CAEMMERER, 2009). A análise situacional abrange os ambientes internos e externos, com uso da análise SWOT⁴ e Fatores Críticos de Sucesso. Em empresas prestadoras de serviço, é indicado o uso do *Service Blueprint* (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). A Análise SWOT é uma ferramenta que preconiza a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) bem como do ambiente externo (oportunidades e ameaças), sendo uma ferramenta amplamente usada em estratégia e marketing (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Já os Fatores Críticos de Sucesso relacionam as áreas e aspectos organizacionais que podem aumentar ou melhorar a eficiência de um sistema, departamento ou organização (WESTERVELD, 2003). O *Service Blueprint* é um sistema visual que apresenta todas as transações e os pontos críticos da prestação de serviço, permite que o gestor avalie o conceito de serviço e auxilia na solução de possíveis problemas (WANG; LEE; TRAPPEY, 2017).

A partir da realização da análise situacional, é possível estabelecer os objetivos de comunicação, que estão relacionado com a imagem que a empresa quer disseminar, seja dos benefícios de um serviço, criar consciência, desenvolver preferências ou outros relacionados com a estratégia mercadológica (GABRIELLI; BALBONI, 2010; KELLER, 2001). Com o estabelecimento de objetivos de comunicação, é necessário o estabelecimento da mensagem e a estratégia de mídia, com determinação dos canais de comunicação para a tramitação da mensagem (BELCH; BELCH, 2014). Uma fase de relevância é a mensuração de resultados para a confirmação do retorno do investimento e estimular a continuidade das ações mercadológicas (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013). A mensuração de resultados, por meio de métricas adequadas, auxilia a manutenção do foco produtivo e na avaliação das ações mercadológicas empreendidas (FARRIS et al., 2012).

3 Método

A natureza do método do trabalho aborda o aspecto qualitativo e a pesquisa pode ser enquadrada como bibliográfica, documental e pesquisa-ação. A pesquisa qualitativa tem por fundamento o conhecimento

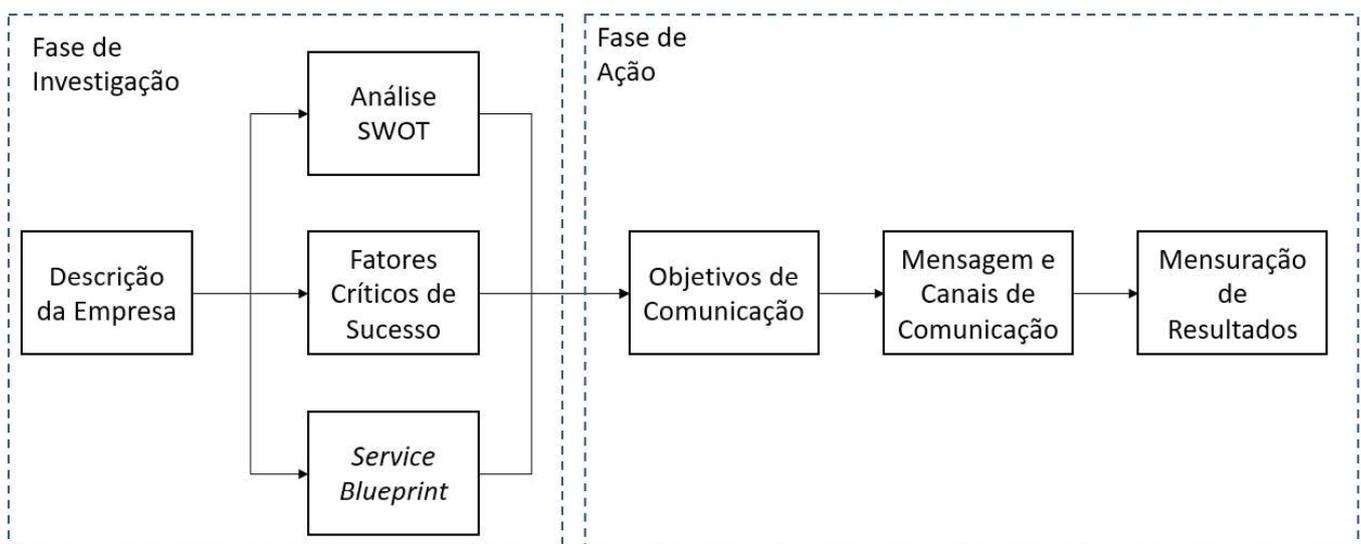
4 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) significa para o português análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

de um fenômeno, que pode envolver pessoas, o ambiente ou ainda o contexto organizacional (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Pesquisas que se enquadram como qualitativas possuem foco descritivo e se destacam pela riqueza de informações (GODOY, 1995). No contexto bibliográfico, a pesquisa abrange o uso de materiais publicados sob a forma de livros e artigos (VERGARA, 2014), além do uso de informações e documentos da empresa que possibilita a caracterização como pesquisa documental.

A pesquisa-ação é um método que busca resolver ou solucionar problemas cotidianos, imediatos ou específicos (MERRIAM; TISDELL, 2016) bem como melhorar práticas organizacionais (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A pesquisa-ação abrange quatro perspectivas: (1) ação social; (2) ação gerencial; (3) ação em tempo real e (4) ação retrospectiva. A perspectiva de cunho gerencial envolve questões relacionadas a consumidores, mercados e aspectos organizacionais (PERRY; GUMMESSON, 2004). Ainda é indicada para situações onde se conhece pouco sobre o problema. Com isso, existe uma sequência desde o estudo do cenário, estabelecimento de ação, implementação e avaliação de resultados (COOPER; SCHINDLER, 2011). Em outras palavras, a pesquisa-ação tem uma fase de investigação e outra de ação (ROWLEY, 2003).

O processo tradicional de pesquisa-ação em marketing envolve (1) grupo de pessoas com foco em planejar, agir, observar e refletir sobre o que aconteceu; (2) melhorar o processo de trabalho em grupo; (3) tentar resolver um problema prático e complexo com pouco conhecimento; (4) produzir relatório sobre a organização do grupo de trabalho (PERRY; GUMMESSON, 2004). Para uma melhor eficiência do processo de pesquisa-ação, foi elaborado um modelo orientador ilustrado na figura 1, que auxiliou na execução de todo o planejamento, desde o início até a sua conclusão (ELG et al., 2020).

Figura 1: Modelo Orientador



Fonte: Elaborado pelos Autores

3.1 Histórico da Empresa Investigada

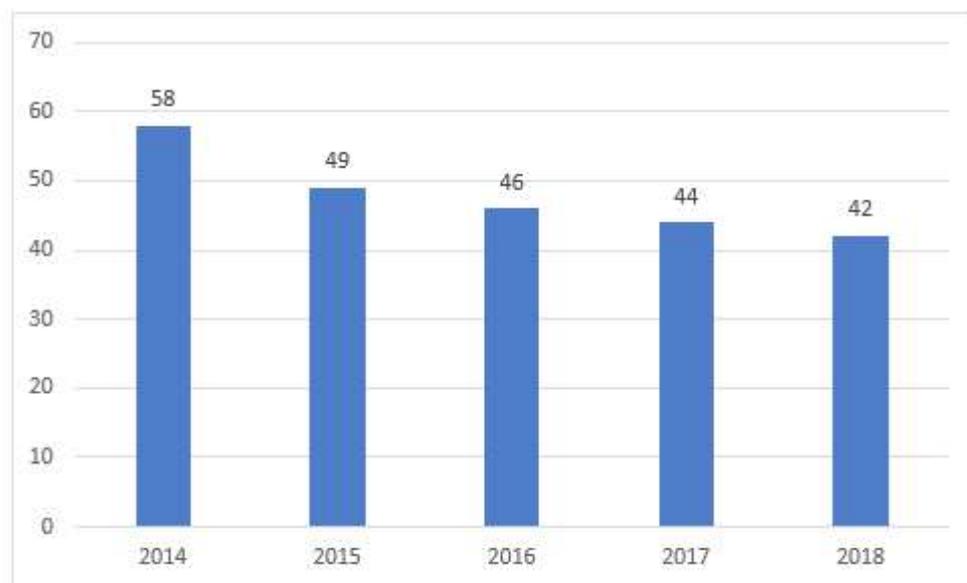
A empresa Lurdinha's Cabeleireiros é um salão de beleza situado na cidade de São Roque, distante

64 quilômetros da capital paulista. A empresa, enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP), foi fundada em 1971 na casa de D. Lourdes, quando usava um quarto para atender as clientes. Nessa época, a cidade contava apenas com um salão de beleza estruturado, enquanto os demais eram informais tais como o da D. Lourdes.

No começo dos anos 80, a Lurdinha's Cabeleireiros começa a se estruturar em um imóvel adequado, com outra cabeleireira e uma funcionária responsável por serviços de manicure e pedicure. Aproveitando o momento oportuno, na década seguinte adquire imóvel próprio, aumenta o número de funcionários, com contratação de outra cabeleireira e mais duas prestadoras de serviços. O imóvel onde está localizado o salão possui área total de 150 m², e conta com recepção com cadeiras e revistas, área de trabalho com 5 cadeiras giratórias, bancadas, cadeiras de manicures e mostruário com mais de 250 tipos de esmaltes. Além disso, possui dois banheiros, sendo um deles para funcionários com armários individuais, duas salas para atendimento personalizado, dois lavatórios, sala para preparo de tintura e estoque, e uma área de convivência que possui cozinha e sala de descanso exclusivo para funcionários.

O número de clientes da empresa, em sua grande maioria (98%) pertence ao sexo feminino. Em uma análise comparativa, tendo por base o mês de agosto, é possível perceber redução ano a ano, desde 2014 até 2018 conforme pode ser visualizado na figura 2. Essa análise foi realizada com os clientes considerados como regulares, aqueles que frequentam o salão mais do que três vezes ao ano.

Figura 2: Análise Comparativa do Número de Clientes



Fonte: Dados da empresa

Atualmente, tanto a gerente quanto a proprietária atuam como cabeleireiras, e o salão realiza todas as práticas de corte, pintura, estética e serviços de pedicure e manicure. A equipe de trabalho é constituída por 3 cabeleireiras, 2 manicures e 1 esteticista. O salão também é representante exclusivo da *L'Oréal*, cujos produtos são fiscalizados tanto pela vigilância sanitária municipal quanto pela própria distribuidora.

3.2 Contexto e Realidade da Empresa Investigada

Os níveis de comunicação com o mercado que a empresa adota abrangem dois tipos: (1) comunicação do tipo comercial, feita para divulgar e promover os serviços da empresa; (2) comunicação do tipo corporativa, relacionada com o desenvolvimento da imagem institucional da empresa. A comunicação comercial é dividida em duas frentes: (1) comunicação do serviço cuja função é divulgar características, diferenciais e novidades da empresa, e (2) comunicação da identidade da marca, que auxilia a criar na mente das clientes a personalidade da marca. Para esse tipo de comunicação a empresa utiliza as ferramentas: Propaganda em revistas e jornais, Patrocínios em festas e eventos regionais, além de veiculação de promoções. A comunicação corporativa tem por objetivo manter a imagem institucional e empresa Lurdinha's Cabeleireiros patrocina eventos próprios e de terceiros, tanto para comunicar aspectos de cunho social da empresa quanto para divulgar seus serviços.

A iniciativa da estruturação do plano de CIM surgiu da necessidade de consolidação das ações de comunicação em um documento, e assim aumentar o controle orçamentário e fazer ações dirigidas para o público alvo da empresa, que abrange clientes da classe A, B e C. O plano deve ser capaz de balizar os investimentos, com programação mensal das ações mercadológicas além de propiciar a avaliação do retorno de cada meio de veiculação usado. Não existia um plano formal. Existia apenas participação nas principais datas comemorativas e eventos da cidade, porém sem qualquer avaliação do retorno do investimento, motivo pelo qual justifica o desenvolvimento do plano de CIM. O plano de CIM foi desenvolvido a partir do posicionamento da empresa, subsidiado por análise SWOT, Fatores Críticos de Sucesso e *Service Blueprint*, com definição dos veículos de comunicação, cronograma e orçamento. Além disso, foi possível estipular os resultados de aplicação do plano.

4 O Plano de Comunicação Integrada de Marketing

O plano de CIM foi desenvolvido para assegurar a manutenção do *market share*, da fidelidade dos clientes atuais e ainda auxiliar na prospecção de novos clientes, além de promover o fortalecimento da marca. A confecção do plano teve o auxílio da proprietária e da gerente, além da participação de outras três funcionárias, com o intuito de balizar as ações que poderiam ser empreendidas, a um custo adequado e com as devidas mensurações. O objetivo do plano foi desenvolvido a partir da análise SWOT, dos fatores críticos de sucesso e do *Service Blueprint*. A proposta inicial consistiu em aumentar o número de clientes em 10% em relação ao ano anterior (2018), bem como aumentar a visibilidade e fixação da marca. Cabe destacar que não houve meta financeira fixada de forma direta.

4.1 Análise SWOT e Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

O posicionamento mercadológico e estratégico foi realizado a partir da utilização da análise SWOT, onde foi possível destacar os seguintes pontos:

1. Pontos Fortes: tradição, profissionais qualificados, flexibilidade de horários;
2. Pontos Fracos: falta de estacionamento próprio;

3. Ameaças: presença de várias empresas que atuam no mesmo ramo;
4. Oportunidades: possibilidade de parcerias, crescimento da demanda de serviços de beleza.

Os FCS, também conhecidos como fatores chave de sucesso, são fundamentais para a geração de estratégias e táticas com foco na busca de vantagem competitiva para a organização e são responsáveis pelo sucesso empresarial (LEIDECKER; BRUNO, 1984; ROCKART, 1979). Os fatores críticos de sucesso podem ser analisados em três diferentes níveis: nível empresarial, relacionada a questões de natureza organizacional; nível industrial que abrange aspectos inerentes ao setor onde a empresa está inserida e, por fim, ao ambiente político econômico e social, em uma dimensão macro organizacional (LEIDECKER e BRUNO, 1984).

O uso dos FCS abrange diferentes perspectivas, considerada como relevante o papel de propulsores de vantagem competitiva e direcionadores das estratégias (DEXTER, 2010; GRUNERT, 1992; ROCKART, 1979). A partir de entrevista com o proprietário da empresa, foram relacionados os FCS no Quadro 1.

Quadro 1: Fatores Críticos de Sucesso da Lurdinha's Cabeleireiros

FCS	Peso %	Razões e Comentários
Qualidade	30	A qualidade do serviço é fundamental para manter os clientes satisfeitos, motivo pelo qual se prima pela excelência na prestação de serviços de beleza
Experiência	25	A experiência é um fator influenciador da qualidade, por isso a curva de experiência dos profissionais do salão representa o cartão de visitas da empresa.
Localização	20	Como o salão é localizado em uma avenida em franca expansão e de fácil acessibilidade, isso representa um fator de competitividade.
Variedade de Serviços	15	Além de todos os serviços oferecidos, é necessário acompanhar as tendências da moda e ofertar soluções criativas em termos de estética e beleza.
Produtos Usados	10	A Qualidade dos produtos usados é um ponto fundamental para assegurar a qualidade do serviço.

Fonte: Elaborado pelos Autores

4.2 Service Blueprint

Um ponto fundamental é a criação de *Service Blueprint* (SB), que vislumbra o serviço como a relação entre a interação humana, o processo e o resultado (LEE; WANG; TRAPPEY, 2015). O Conceito SB foi apresentado por Shostack (1982) que visualizou a entrega de serviço como a interação entre o processo físico de criação e a interação entre consumidor e prestador de serviços. A partir do desenvolvimento e aplicação do SB é possível a utilização como ferramenta estratégica que relaciona as características dos serviços com a prestação e posterior influência no resultado nas operações de serviço (KOSTOPOULOS; GOUNARIS; BOUKIS, 2012). O SB é organizado a partir das ações dos clientes, considerando desde o momento da chegada na empresa prestadora de serviços até o momento em que a deixa. As ações do cliente são refletidas e visualizadas nas interações com as evidências físicas, funcionários da linha de frente (*front office*) e de retaguarda (*back office*) e os processos de apoio (KOSTOPOULOS; GOUNARIS; BOUKIS, 2012; LEE; WANG; TRAPPEY, 2015; SHOSTACK, 1982; WANG; LEE; TRAPPEY, 2017).

4.3 Descrição do Público Alvo

O público alvo da empresa é composto em sua maioria por mulheres, embora exista alguns clientes do gênero masculino. Enquanto o público masculino usa poucos serviços como por exemplo pedicure, o mesmo não ocorre com a parcela feminina da população que busca novidades, promoções e novos cortes de cabelo e tinturas devido ao relacionamento com a moda. Os clientes pertencentes ao sexo feminino da Lurdinha's Cabeleireiros abrangem cerca de 98% dos consumidores totais, o que motiva a escolha dos arquétipos femininos para a veiculação de imagens e comunicações.

Mediante a imagem de marca pretendida, as identificações arquetípicas sugeridas são a imagem da Donzela e da Rainha para o princípio feminino, que fazem parte do material produzido para a veiculação em *outdoors*, jornais e revistas. Os arquétipos escolhidos estão relacionados diretamente com a imagem pretendida da marca, no princípio feminino a imagem associada é de beleza, sedução e feitiço, além transmitirem alegria, estilo de vida e os benefícios do serviço.

4.4 Objetivos de Comunicação e Desenvolvimento da Campanha

Os objetivos da comunicação propostos tiveram como ponto principal atingir os estágios de consciência, de conhecimento, de simpatia e de preferência. O primeiro passo consistiu na revitalização da logomarca com o intuito de fortalecer e gerar reações positivas como sentimentos no consumidor e aumentar a ressonância da marca. A figura 4 ilustra o processo de revitalização, com a logomarca antiga ao lado esquerdo e a nova proposta do lado direito.

Figura 4: Revitalização da Logomarca



Fonte: Dados da empresa

Os veículos de comunicação, escolhidos por meio de uma análise de perfil do público alvo institucional, foram: Jornal, Outdoor e Redes Sociais. Na cidade de São Roque existem dois jornais de destaque, cuja abrangência se estende por mais 10 cidades próximas. O jornal é um meio que propicia credibilidade das informações, atingindo o consumidor com elevada rapidez e forte impacto, o que gera veracidade ao posicionamento e aspectos da marca.

No caso de *Outdoors*, estes são veículos de caráter urbano com cobertura quinzenal e com índice de aproveitamento em torno de 61,54% nas praças de São Roque e Ibiúna de acordo com as empresas que fornecem esse tipo de serviço. O valor quinzenal está em média de R\$ 1100,00 por *outdoor* veiculado.

Outro meio de grande interesse e reduzido custo é o uso de mídias sociais. As mídias sociais apresentam diferentes níveis, desde relacionamentos pessoais (Facebook, Twitter e Instagram), profissionais

(LinkedIn) até redes comunitárias ou políticas. Embora a maioria é de uso irrestrito e gratuito, a empresa não investe nessas mídias. A explicação reside na necessidade de um analista de mídias sociais para o desenvolvimento de planejamento específico, com monitoramento, promoção e revisão de conteúdo para plataformas. Cabe destacar que a empresa, até o ano de 2020, ainda não possui site e nem perfil em redes sociais, o que demandará a construção dessas ferramentas.

O Quadro 2 relaciona os objetivos para cada FCS com a mídia e possíveis valores.

Quadro 2: Mídias e Custos

Tipo de Mídia	Objetivo Principal	Periodicidade	Total de Inserções anuais	Custo Unitário (R\$)	Custo Total (R\$)
Jornal	Despertar conhecimento e simpatia	Semanal	15	500,00	7.500,00
	Promover conhecimento sobre os produtos usados				
Outdoor	Aumentar o envolvimento com o consumidor	Quinzenal	4	1200,00	4.800,00
Mídias Sociais	Manter o relacionamento com os clientes atuais e favorecer a prospecção de novos consumidores	Diária	Várias	Gratuita	
	Promover conhecimento sobre os produtos usados.				

Fonte: Elaborado pelos Autores

Alguns eventos, relacionados com datas festivas regionais, foram indicados para a participação como patrocinador. Os eventos com maior destaque na cidade de São Roque são; a Festa de Agosto, quando se comemora o aniversário da cidade, a Festa do Vinho e Alcachofra; e eventos beneficentes como A Noite do Queijo e Vinho em benefício da APAE. Outros eventos envolvem datas comemorativas como Aniversário de Abertura do Salão, Dia das Mães entre outros. A verba destinada para a participação de eventos foi dimensionada em R\$ 2.000,00 (dois mil reais).

4.6 Orçamento e Resultados Obtidos

Os Valores de mídia para o período de vigência do plano de comunicação foi de R\$ 14.300,00, utilizando *outdoors*, jornais e patrocínio de eventos. Torna-se fundamental a análise do desempenho das atividades estratégicas e mercadológicas sugeridas de forma contínua, bem como a análise das atividades dos concorrentes e monitoramento das variáveis ambientais, para modificação ou intensificação das ações, portanto é necessário o desenvolvimento da inteligência competitiva pela proprietária e gerente da empresa. O controle consiste na determinação da medida em que as estratégias estão obtendo sucesso na concretização dos objetivos preconizados. A função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a habilidade da empresa em atingir esses objetivos.

A empresa não usava qualquer tipo de plano de CIM. Em um primeiro momento parecia não haver qualquer interesse por parte da proprietária, no desenvolvimento de um documento que pudesse direcionar os esforços e concatenar os objetivos. Entretanto, o desenvolvimento do plano de CIM foi aceito. O

primeiro resultado apresentado foi a redução da carga de trabalho da gerente da empresa, que atuava como gestor, comprador, cabeleireira e responsável por toda a comunicação com o mercado.

Após a efetiva implementação do plano constatou ganhos relacionados ao aumento de 42 para 48 clientes regulares, tendo por base a comparação ao ano anterior, o que corresponde a cerca de 16%. Com isso, houve aumento do faturamento e melhoria do comprometimento organizacional pelos funcionários, que se sentiram valorizados ao participar da confecção do plano de CIM.

5 Considerações Finais

O objetivo geral deste artigo tecnológico foi criar um plano de CIM para a empresa Lurdinhás Cabelereiros, com o intuito de ampliar o conhecimento da marca pelos potenciais clientes, bem como desenvolver preferência, convicção e simpatia. O primeiro passo foi a revitalização da logomarca da empresa, cuja mensagem era enfatizada nos serviços ofertados e que na versão atualizada a mensagem é focada no cliente. A nova mensagem busca fortalecer o relacionamento com o cliente ao passo que traz uma nova perspectiva de beleza. Traz a beleza como reflexo do bem estar do cliente e não a perspectiva ilusória de que a beleza serve para a satisfação do seu parceiro ou da sociedade.

Seguindo o modelo proposto por Caemmerer (2009) o plano de CIM avaliou as bases mercadológicas e inseriu o *Service Blueprint* como ferramenta de análise. A confecção do *Service Blueprint* permitiu reavaliar o sistema de prestação de serviços, e foi verificada quais fases do processo poderiam ser melhoradas para assegurar a qualidade do serviço prestado. Além disso, forneceu informações necessárias para o desenvolvimento do plano de CIM. Outro benefício observado é que a empresa assumiu o controle dos investimentos em comunicação, além da aquisição de novos clientes e indiretamente melhorou o desempenho financeiro. Entretanto, é necessário investimento contínuo em comunicação para o fortalecimento da marca e desenvolvimento de *share of mind*. Ao retornar ao problema de pesquisa: “Como a formalização de um plano de comunicação integrada de marketing influencia empresa de pequeno porte do setor de beleza e estética?” é possível verificar que propicia aumento da quantidade de clientes a partir da formalização de um plano de CIM.

No campo acadêmico, o emprego e desenvolvimento do plano de CIM aproxima a teoria da prática. É possível visualizar a confluência de áreas como estratégia, marketing, recursos humanos e operacional em um plano de CIM que alavancou a empresa, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte. A contribuição para a prática gerencial é que a organização e planejamento das ações a serem tomadas no âmbito da comunicação mercadológica facilita o relacionamento da empresa com o público alvo, promove melhoria do fluxo de trabalho e do controle financeiro. Outro ponto importante é que, o plano de CIM pode ser aplicado em empresas de diferentes portes e não necessita de investimentos vultosos, mas que sejam direcionados. Os resultados apresentados evidenciaram a necessidade de acompanhar as inovações do mercado, entender o consumidor em suas várias dimensões com o intuito de fortalecer o relacionamento de longo prazo.

Embora a empresa seja municipal e de pequeno porte, a aplicação desse modelo de plano de CIM torna possível a replicação para outras empresas de outros setores e de outras cidades, demonstrando

a importância dessa ferramenta para a sobrevivência empresarial. Como limitação do estudo é possível elencar que não foi possível utilizar as várias ferramentas de CIM e o desenvolvimento e aplicação do marketing digital ficou aquém do esperado, provavelmente relacionado com a dificuldade de utilização. Outra limitação percebida está relacionada com a quantificação de resultados, pois embora houve ganho em termos de quantidade de clientes, existe dificuldade de mensurar como o plano de CIM refletiu no grau de relacionamento com os clientes.

As sugestões de pesquisas futuras residem na forma de avaliar as ações empreendidas, pois embora ocorreram melhorias e aumento do número de clientes, não é possível destacar quais as ações que tiveram mais eficácia. O emprego de métrica específicas para ações de CIM tem se mostrado um desafio para os profissionais de marketing já que os efeitos dessas ações ocorrem em longo prazo. Além disso, o uso de arquétipos e sua relação com a intenção de aquisição do serviço de beleza merece mais atenção e requer pesquisas que possam quantificar essa relação.

Referências

- BELCH, GEORGE E.; BELCH, M. A. **Propaganda e Promoção**: uma perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.
- CAEMMERER, B. The planning and implementation of integrated marketing communications. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 27, n. 4, p. 524–538, 2009.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2016.
- CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. A. **Comunicação de Marketing**: integrando propaganda, promoção e outras formas de comunicação. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DAVID, M. E.; DAVID, F. R.; DAVID, F. R. The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. **Journal of Strategic Marketing**, v. 25, n. 4, p. 342–352, 2017.
- DEXTER, B. Critical success factors for developmental team projects. **Team Performance Management**, v. 16, n. 7/8, p. 343–358, 2010.
- ELG, M.; GREMYR, I.; HALLDÓRSSON, Á; WALLO, A. Service action research: review and guidelines. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 87–99, 2020.
- ESTEBAN, L.; HERNÁNDEZ, J. M. Advertising Media Planning, Optimal Pricing, and Welfare. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 25, n. 4, p. 880–910, 2016.
- FARRIS, P. W.; BENDLE, N.T.; PFEIFER, P.E.; REIBSTEIN, D.J. **Métricas de Marketing**: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GABRIELLI, V.; BALBONI, B. SME practice towards integrated marketing communications. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 28, n. 3, p. 275–290, 2010.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

- GRUNERT, K. G. **The Concept of Key Success Factors** : Theory and Method. Working Paper. n. 4, 1992. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/b0c5/acd02ee1d1f01256a07d790512b3e6a4df45.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2019.
- GUGGENHEIM, B. **Advertising Media Planning and Evaluation: Current Research Issues** *Current Issues & Research in Advertising*, 1984.
- KELLER, K. L. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 7–8, p. 819–847, 2001.
- KEY, T. M.; CZAPLEWSKI, A. J. Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 325–333, 2017.
- KITCHEN, P. J.; SCHULTZ, D.E.; KIM, I.; HAN, D.; LI, T. Will agencies ever “get” (or understand) IMC? **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 11/12, p. 1417–1436, 2004.
- KOSTOPOULOS, G.; GOUNARIS, S.; BOUKIS, A. Service blueprinting effectiveness: drivers of success. **Managing Service Quality: an International Journal**, v. 22, n. 6, p. 580–591, 2012.
- LEE, C. H.; WANG, Y. H.; TRAPPEY, A. J. C. Service design for intelligent parking based on theory of inventive problem solving and service blueprint. **Advanced Engineering Informatics**, v. 29, n. 3, p. 295–306, 2015.
- LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and Using Success Factors. **Long Range Planning**, v. 17, n. 1, p. 23–32, 1984.
- MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2016.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PERRY, C.; GUMMESSON, E. Action research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 3/4, p. 310–320, 2004.
- REID, M. Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 41–54, 2005.
- ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs.pdf. **Harvard Business Review**, 1979.
- ROWLEY, J. Action research: An approach to student work based learning. **Education + Training**, v. 45, n. 3, p. 131–138, 2003.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso Editora Ltda, 2013.
- SANTANA, L. S.; BORGES, F. A. S.; BORGES, F. G. Aplicação Do Service Blueprint Como Ferramenta de Análise e Mapeamento de Processos de Serviços: um estudo de caso em uma consessionária de máquinas pesadas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXI 2011. Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_135_862_18928.pdf. Acesso em: 19 dez. 2019.
- SHOSTACK, G. L. How to Design a Service. **European Journal of Marketing**, v. 16, n. 1, p. 49–63, 1982.
- TAFRESHI, P. F.; AGHDAIE, M. H.; BEHZADIAN, M.; ABADI, M. G. Developing a Group Decision Support System for Advertising Media Evaluation: A Case in the Middle East. **Group Decision and Negotiation**, v. 25, n. 5, p. 1021–1048, 2016.
- TURNER, P. Implementing integrated marketing communications (IMC) through major event ambassadors. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 605–626, 2017.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.
- WANG, Y. H.; LEE, C. H.; TRAPPEY, A. J. C. Service design blueprint approach incorporating TRIZ and service

- QFD for a meal ordering system: A case study. **Computers and Industrial Engineering**, v. 107, p. 388–400, 2017.
- WESTERVELD, E. The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 6, p. 411–418, 2003.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 6th. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.

Submetido em: 08.04.2020

Aceito em: 02.07.2020