

# MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NO CCAA

Rita de Cássia Leal Campos; Anderson Alves Santos

## RESUMO

Para se manterem competitivas no mercado e expandirem seus negócios, as organizações têm investido amplamente no marketing de relacionamento, ferramenta que visa criar vínculos de fidelidade com o cliente tornando-o mais satisfeito. Este artigo teve como objetivo avaliar a satisfação dos clientes e discutir meios de torná-los mais satisfeitos e fiéis por meio do marketing de relacionamento. A pesquisa foi realizada na escola de idiomas CCAA, localizada na cidade de Arcos – MG. Foi desenvolvido um estudo de caso na empresa, o qual foi dividido em duas etapas. A primeira tem abordagem quantitativa e buscou medir a satisfação dos alunos por meio da aplicação de um questionário estruturado. A segunda, de abordagem qualitativa, consistiu na realização de uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa. A partir da análise dos resultados foi possível inferir que os alunos encontram-se satisfeitos com a escola e têm um bom relacionamento com a equipe. Na entrevista, abordaram-se alguns aspectos referentes ao feedback dos alunos relacionando as ações já utilizadas na escola bem como outros meios atender às suas necessidades e fidelizá-los. Foram discutidos ainda assuntos como evasão de alunos, retenção, gestão do relacionamento com os clientes (CRM) e lucratividade.

**Palavras-chave:** Satisfação. Fidelização. Marketing de relacionamento.

## INTRODUÇÃO

Na tentativa de adaptar-se às constantes mudanças no mercado, as organizações adotam medidas estratégicas para alcançar suas metas e se destacar entre os concorrentes. Para obter êxito em suas ações, elas direcionam seus esforços para a satisfação do cliente, tornando-o seu principal foco. Nesse sentido, o marketing desempenha o importante papel de orientar os processos organizacionais para a criação e entrega de valor ao cliente.

Uma definição aprovada pela American Marketing Association (AMA) define administração de marketing como o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de satisfazer metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2011). As grandes transformações advindas da globalização implicaram no surgimento de um novo conceito de marketing, havendo uma transição de foco do produto para o cliente. Essa nova abordagem é orientada para o conhecimento das necessidades do cliente bem como a formação e manutenção de relacionamentos com os mesmos.

O marketing de relacionamento surge com uma resposta às transformações no ambiente, permitindo às empresas conhecerem melhor seus clientes e adaptar sua oferta às necessidades individuais. O foco na criação de relacionamentos duradouros baseia-se na premissa de que conquistar novos clientes é muito mais oneroso que manter e estimular a base de clientes valiosos (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Visando a diferenciação e criação de valor para o cliente, as empresas buscam adotar métodos para conhecer seu público e conquistá-lo, estabelecendo vínculos que venham a ser vantajosos para ambas as partes. Neste artigo, as ações estratégicas avaliadas são aquelas voltadas para a satisfação e fidelização de clientes.

A empresa selecionada para as investigações propostas é a escola de idiomas CCAA – Centro de Cultura Anglo-Americana. O objetivo desta pesquisa é mensurar o nível de satisfação dos alunos considerando variáveis ligadas ao atendimento, professor, curso, relacionamento e aspectos gerais e posteriormente discutir ações estratégicas de marketing de relacionamento para torná-los mais satisfeitos e fidelizados, com base na percepção do proprietário da escola.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Marketing e seus elementos**

Muitas vezes o marketing é visto como um processo voltado simplesmente para atividades de vendas e propaganda. Entretanto, estas são apenas parte de um conjunto de ferramentas que operam juntas para atender o cliente. O marketing hoje ganha um novo sentido, o de entender as necessidades do consumidor e desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior. Os dois principais objetivos do marketing são, portanto: atrair novos clientes prometendo-lhes a obtenção de maiores benefícios e manter os clientes atuais proporcionando-lhes satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler (2011) define marketing como o processo por meio do qual os indivíduos satisfazem suas necessidades e desejos por meio da troca de produtos de valor (bens, serviços e ideias). Este conceito tem como base os seguintes pilares: definição de um mercado-alvo, conhecimento das necessidades do consumidor, execução das funções do marketing de forma integrada e o alcance de metas.

A essência do marketing é a mesma para serviços, bens industriais ou comércio varejista em geral. Contudo, é fundamental observar os aspectos que diferenciam os serviços

de outras atividades, pois estas levam à necessidade de um tratamento de venda específico (LAS CASAS, 2011).

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) os consumidores de serviços esperam ter acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas em troca de dinheiro, tempo e esforço. Contudo, não detém propriedade de qualquer elemento físico envolvido, como por exemplo, as pessoas responsáveis pela prestação do serviço. Nos últimos anos, os serviços têm aumentado drasticamente, representando importantes números na economia mundial. Este é um setor bastante variado, composto por governos, organizações particulares sem fins lucrativos e principalmente organizações empresarias (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As pessoas procuram empresas cujos serviços são agregados aos produtos antes, durante e após a venda, uma vez que desejam ter suas necessidades atendidas não apenas hoje como também no futuro. Nota-se que estão ocorrendo mudanças no comportamento do consumidor quanto aos seus desejos, necessidades e expectativas (OLIVEIRA, 2008).

Conforme Samara e Morsch (2005) para ter uma eficaz administração mercadológica, torna-se primordial conhecer as pessoas, suas necessidades e desejos. A função do marketing cujo estudo denomina-se Comportamento do Consumidor visa compreender o consumidor e os diversos fatores que influenciam suas decisões. De maneira ampla, tais fatores dividem-se em: influências psicológicas, socioculturais e situacionais. A fim de atender aos propósitos de marketing no mercado-alvo estimulando o comportamento do consumidor, a empresa utiliza um conjunto de ferramentas chamado composto de marketing, popularmente conhecido como os quatro Ps: produto, preço, praça e promoção.

De acordo com Churchill e Peter (2000), este composto é formado por estratégias utilizadas pela empresa para atingir seus objetivos criando valor para os clientes. O produto é o elemento oferecido ao cliente com o propósito de troca. O preço é o valor monetário que é pedido por aquilo que é oferecido. Praça refere-se aos canais de distribuição utilizados para tornar os produtos e serviços disponíveis no mercado. Por fim, promoção são os meios que os profissionais utilizam para informar os clientes sobre os produtos e serviços.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) o composto de marketing tradicional não aborda a administração da interface com os clientes, devendo assim ser ampliado, adicionando três novos elementos – processos, pessoas e ambiente físico – que em conjunto com os outros quatro são denominados 7Ps. Processos são os meios utilizados para a entrega do serviço, portanto requerem elaboração, planejamento e implementação eficazes. As pessoas, ou seja, os profissionais que interagem com os clientes, devem possuir habilidades

interpessoais além de conhecimento técnico. O ambiente físico, por sua vez, precisa ser projetado de forma que transmita a impressão correta e facilite o efetivo processo de entrega, pois proporciona evidências tangíveis da qualidade do serviço, o que causa impacto sobre a produtividade e a satisfação dos clientes. Tais elementos estão ligados às decisões gerenciais voltadas para a criação de estratégias viáveis e podem ser considerados as sete alavancas do marketing de serviços.

Barnes (2002) afirma que esta visão tradicional do mix de marketing é uma condição necessária para o sucesso, porém insuficiente, pois os quatro elementos são apenas uma base para servir o cliente. Dessa forma, em uma visão mais atual, deve-se levar em consideração outros quatro fatores denominados 4R's – retenção, relacionamentos, referências e recuperação – fundamentais para o sucesso a longo prazo. A retenção envolve a manutenção de clientes (que é menos dispendiosa do que a captação deles), satisfazendo suas necessidades e superando suas expectativas. Relacionamentos estão ligados à criação de uma relação de confiança, compromisso, comunicação e compreensão com os clientes. As referências dizem respeito aos efeitos da propaganda boca a boca, ou seja, a divulgação que os clientes fazem a amigos e familiares sobre suas experiências. A recuperação relaciona-se à correção dos danos causados pela má prestação de um serviço, podendo se transformar em uma oportunidade de impressionar o cliente, mostrando preocupação com sua satisfação.

A reformulação do composto tradicional está diretamente relacionada à implantação de uma gerência de relacionamentos, a qual busca a formalização da responsabilidade da empresa de ouvir o cliente. Nesse sentido, este se torna um parceiro, fazendo parte da integração entre pessoas, processos, tecnologias e comunicações (SANTOS, 2015).

### **Marketing de relacionamento e retenção de clientes fiéis**

Segundo Barreto e Crescitelli (2013) na tentativa de oferecer valor superior ao cliente, a empresa intensifica seu relacionamento com o mesmo, tornando menos interessante para ele procurar um concorrente. O marketing de relacionamento refere-se à construção do relacionamento sobre um serviço principal. Esse processo envolve ações como personalização do relacionamento para clientes individuais, ampliação do serviço principal com benefícios extras, determinação de preços que estimulem a lealdade e comunicação com os funcionários para que tenham melhor desempenho com os clientes.

Na visão de Oliveira (2008) o marketing de relacionamento parte do princípio de que a manutenção de clientes é menos dispendiosa que a conquista de novos clientes e que um

cliente fiel tende a efetuar mais trocas com a mesma empresa. Dessa forma obtêm-se negociações rentáveis com o mesmo cliente ao longo do tempo.

Fidelizar é oferecer mais do que brindes e recompensas. O relacionamento com o cliente deve ser gerenciado de maneira responsável e proativa. A empresa deve adotar uma postura ou embasada em uma verdadeira cultura de serviços. Além disso, é imprescindível haver uma constante aprendizagem com o cliente, aprimorando assim a capacidade de ofertar soluções superiores às dos concorrentes (SOUZA, 2009).

Para Bogmann (2000) muitas empresas não percebem a grande quantia de dinheiro que perdem por não se preocuparem em reter clientes valiosos. Conquistar um cliente novo pode custar até cinco vezes mais que manter um já existente. Em outras palavras, uma ação de marketing proativa que visa manter os clientes já conquistados custa bem menos que uma abordagem reativa, voltada para a captação de clientes satisfeitos dos concorrentes. O autor propõe então um modelo composto por três partes que pode servir de roteiro para as empresas que desejam reter seus atuais clientes de valor.

A primeira parte do modelo refere-se à mobilização, que envolve o incentivo ao trabalho em equipe, delegando poder aos colaboradores e os mantendo satisfeitos e engajados. Dessa forma, todos concentrarão esforços em conhecer bem o cliente e retê-lo. A segunda parte trata do compromisso organizacional, ou seja, corrigir os erros e solucionar os problemas do cliente, mantendo constante contato para lhe mostrar que a empresa preza pelo seu bem estar. Assim, tendo suas expectativas atendidas, ele se tornará mais fidelizado e poderá trazer novos clientes. A última parte relaciona-se à integração organizacional, que significa vivenciar os problemas e procurar soluções por meio de uma boa comunicação e envolvimento entre a equipe. É importante também que o alcance de bons resultados seja reconhecido como forma de motivação e que a organização seja flexível e esteja preparada para se adaptar e amadurecer com o tempo, visto que o marketing de retenção funciona por tentativa e erro (BOGGMANN, 2000).

Nesse contexto, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) ressaltam a existência de um aspecto que, do ponto de vista do cliente, pode ser considerado o mais importante: o contato direto com o pessoal que presta o serviço. Para a empresa, os níveis de serviço e a maneira como ele é entregue pelo pessoal pode ser uma grande fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

Os profissionais que lidam diretamente com o cliente precisam estar atentos à forma como o cliente se relaciona com os elementos operacionais, tais como rapidez e qualidade, assim como horários disponíveis, capacidade da empresa de atender muitos clientes ao mesmo tempo, aspectos físicos, etc. Além disso, é fundamental observar o quão preparado está o

pessoal para atender às expectativas do cliente no que se refere ao estilo pessoal e competência técnica (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Na prestação de serviços, a busca pela qualidade por meio do marketing de relacionamento tem importância estratégica, visto que leva a decisões e atitudes que podem gerar fidelização. Dessa forma, a filosofia de trabalho da empresa deve estar voltada ao cliente, e não ao produto, e isso deve ser repassado a todos os colaboradores para que se empenhem em atender o cliente da melhor maneira possível. Para isso, devem receber treinamentos específicos que os preparem para lidar com qualquer tipo de situação que envolva o cliente. Isso leva à construção de relacionamentos personalizados com o mesmo, desenvolvendo assim sua fidelidade (MAZZUCO; DUTRA; CASAGRANDE, 2012).

### **A importância da mensuração da satisfação para o aumento da fidelidade**

O Marketing de Relacionamento fundamenta-se na contínua avaliação dos seus resultados da organização. Dessa forma, faz-se essencial medir indicadores como a satisfação, que pode ser considerada um fator determinante no sucesso de qualquer tipo de organização. Quando se encontra satisfeito, o cliente é menos influenciado pelo preço e tende a estabelecer relacionamentos mais duradouros, transmitindo uma imagem positiva da empresa a outras pessoas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler (2011) afirma que a satisfação é a chave para a retenção de clientes e deve ser constantemente avaliada pela empresa, pois um cliente altamente satisfeito é fiel por mais tempo, fala da empresa de forma favorável, atenta-se menos para propagandas e marcas concorrentes e oferece à empresa ideias sobre produtos e serviços. Segundo Corrêa e Caon (2012), conquistar clientes fiéis e retidos é preciso ofertar um pacote de valor que os torne mais do que meramente satisfeitos. Isso se deve ao fato de que um cliente simplesmente satisfeito não necessariamente se tornará fiel e muito menos um “vendedor” do serviço. Para tanto, ele precisaria apresentar em uma escala de satisfação o nível “muito satisfeito”.

Há grandes diferenças entre a fidelidade de um cliente menos satisfeito, relativamente satisfeito e completamente satisfeito. Uma pequena queda na satisfação plena pode implicar enorme queda na fidelidade. É necessário, portanto, não apenas criar satisfação, mas também encantamento, uma vez que a perda de um cliente significa mais do que perder uma única venda, mas a perda de todo o valor em compras que ele faria ao longo de sua vida (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

De acordo com Barnes (2002), para aumentar a satisfação é preciso agregar valor ao que é oferecido ao cliente para que este tenha a sensação de estar recebendo mais do que comprou ou esperava. Por outro lado, para aumentar a fidelidade deve-se elevar o nível de satisfação do cliente e manter esse nível ao longo do tempo a fim de impulsionar a lucratividade.

Uma gestão da qualidade correta proporciona um pacote de valor ao cliente que o torna satisfeito e fidelizado. Uma vez retido, o cliente fiel torna-se um agente de marketing da empresa, pois auxilia na ampliação da conquista de novos clientes, fazendo propaganda e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência. Com isso, amplia-se a participação no mercado e o oferecimento de um serviço diferenciado pode implicar na cobrança de preços mais altos, aumentando assim a lucratividade (CORRÊA; CAON, 2012).

Conforme Kotler e Keller (2012) para ser capaz de oferecer valor superior ao cliente e expandir suas vendas e lucros, as empresas precisam investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes bem como nas formas de retê-lo para ampliar o volume de negócios. Para obter um aumento substancial do potencial de lucro, faz-se necessário estabelecer um gerenciamento adequado do relacionamento entre o cliente e a empresa, o que pode ser feito por meio da utilização das estratégias de CRM (Customer Relationship Management).

### **Gestão do relacionamento com o cliente**

Segundo Barnes (2002) uma série de fatores levou os profissionais de marketing a dar maior atenção à formação de relacionamentos com os clientes. Entre eles, pode-se destacar o aprimoramento dos sistemas de informações que permitiu aos administradores calcular o valor de um cliente e também o custo gerado pela sua perda. No setor de softwares, a CRM é uma área que concentra seus esforços na captação e retenção de clientes orientada para o gerenciamento de dados.

Cravens e Piercy (2007) afirmam que as estratégias voltadas para a CRM oferecem uma série de benefícios ao melhorar a prestação de serviços, em especial quando são construídos importantes bancos de dados com informações criteriosas sobre o cliente. A CRM permite aos vendedores obter informações sobre os clientes de forma rápida, identificar aqueles mais valiosos e oferecer a eles produtos e serviços personalizados a fim de aumentar a fidelidade. Dessa forma, ele sustenta uma estratégia voltada para o fortalecimento dos vínculos com o cliente, proporcionando-lhe um valor adicional e transmitindo-lhe idoneidade

e confiabilidade. As iniciativas de CRM podem ser categorizadas em três níveis – operacional, analítico e estratégico – todos com implicações diferentes, mas essenciais para o marketing estratégico.

Na CRM operacional, um dos elementos-chave é a melhoria no atendimento (serviço) ao cliente. O objetivo é captar as informações de todos os contatos que o cliente tenha com a empresa, a fim de criar um banco de dados detalhado que assegure a disponibilidade dessas informações quando requisitadas. A parte analítica destina-se a conhecer quais produtos e serviços determinado cliente compra, por meio de quais canais e em que momento. O nível estratégico, por sua vez, concentra-se na lucratividade proporcionada pelo cliente fiel. A análise do banco de dados do CRM permite avaliações mais criteriosas sobre a efetividade da estratégia de marketing tais como custos de captação de clientes, índices de manutenção/rotatividade, índices de venda e fidelidade (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Para Kotler e Armstrong (2007) seja qual for o nível em que é executada, a gestão do relacionamento com o cliente assume um significado mais amplo, pois não é considerada apenas uma atividade de administração de dados do cliente. No marketing moderno, ela é um processo de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, proporcionando-lhe valor e satisfação.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

O tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória. Para Gil (2008), ela tem o intuito de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias considerando-se a formulação de problemas concisos ou hipóteses pesquisáveis. Por se tratar de uma pesquisa bastante específica, assumiu neste artigo a forma de um estudo de caso, que se refere a um levantamento mais profundo de todos os aspectos de determinado caso (MARCONI; LAKATOS, 2007). Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico, que segundo Martins e Theóphilo (2009) é uma estratégia indispensável em qualquer pesquisa.

O objeto de estudo é o Centro de Cultura Anglo-Americana – CCAA, uma rede de franquias que atua no segmento de ensino de idiomas há mais de 50 anos. Fundada no ano de 1961, no Rio de Janeiro – RJ, a empresa se internacionalizou por volta dos anos 90 e conta hoje com mais de 210 mil alunos em todo o mundo, que aprendem inglês e espanhol por meio de um exclusivo sistema de ensino (CCAA, 2015).

As análises foram efetuadas no segundo semestre de 2015 na unidade de Arcos – MG, município com população estimada de 39.249 habitantes (IBGE, 2015). O CCAA foi fundado

em Arcos em 1995, tendo quatro funcionários. Hoje a escola possui quinze colaboradores e 245 alunos. Existem outras cinco escolas de idiomas na cidade. A mais antiga delas está em funcionamento há 15 anos; duas delas possuem experiência de 6 e 4 anos no mercado e as mais recentes são franquias e estabeleceram-se há menos de 2 anos.

O estudo é composto por duas partes, uma de abordagem qualitativa e outra de abordagem quantitativa. De acordo com Gomes e Araújo (2012) há uma tendência para a utilização deste modelo alternativo, uma vez que seu propósito é atender plenamente às necessidades do pesquisador, proporcionando-lhe um leque maior de ferramentas para a operacionalização da pesquisa.

Para Günther (2006) apesar de o estudo de caso estar geralmente associado a questões qualitativas, estas dependem de métodos quantitativos que gerem resultados generalizáveis para atender aos propósitos da investigação. Assim, esse tipo de pesquisa pode envolver procedimentos de ambas as naturezas. A primeira parte do estudo de caso relaciona-se aos dados referentes à satisfação dos alunos, os quais foram analisados quantitativamente. O instrumento utilizado para a coleta de tais informações foi o questionário estruturado. Segundo Marconi e Lakatos (2007), o questionário estruturado é um instrumento constituído de uma série de perguntas ordenadas e padronizadas que devem ser respondidas na ausência do entrevistador.

Para coleta dos dados que dizem respeito à opinião do diretor da escola foi adotada a abordagem qualitativa. Vergara (2012) afirma que pesquisas qualitativas contemplam a subjetividade e a descoberta. Os dados são tratados por meio de análises interpretativas e os resultados não são generalizáveis. Nesta etapa optou-se pela realização de uma entrevista semiestruturada. De acordo com Minayo, Deslandes e Gomes (2008) a entrevista é o procedimento mais comum no trabalho de campo e pode ser entendida como uma conversa com propósitos bem definidos, por meio da qual podem ser obtidos dados objetivos e subjetivos.

Foi entrevistado o diretor da escola e a população que respondeu aos questionários é composta por todos os alunos dos níveis básico, intermediário, avançado e pós-avançado. O público infantil não foi pesquisado, pois acredita-se que as informações fornecidas por este grupo podem não atender aos critérios de qualidade da pesquisa propostos por Martins (2008): a confiabilidade e a validade.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na etapa quantitativa foi aplicado um questionário composto de quarenta questões de múltipla escolha a todos os alunos dos níveis básico, intermediário, avançado e pós-avançado, visando mensurar a satisfação dos mesmos em relação a diversos aspectos. Totalizaram-se 165 respondentes, sendo estes classificados pelo nível, idade e sexo, conforme o quadro abaixo. Nota-se que a maioria dos alunos está matriculada no nível básico, é do sexo feminino e tem entre 12 e 15 anos.

Níveis	12 a 15 anos		16 a 19 anos		20 a 23 anos		24 anos ou mais		Total
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Básico	18 (11%)	25 (15%)	7 (4%)	5 (3%)	5 (3%)	3 (2%)	4 (2%)	4 (2%)	71 (43%)
Intermediário	8 (5%)	14 (8%)	5 (3%)	6 (4%)	2 (1%)	0 (0%)	3 (2%)	1 (1%)	39 (24%)
Avançado	7 (4%)	11 (7%)	10 (6%)	7 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	3(2%)	0 (0%)	38 (23%)
Pós-avançado	2 (1%)	2 (1%)	4 (2%)	7(4%)	1 (1%)	1 (1%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (10%)
Total	35 (21%)	52 (32%)	26 (16%)	25 (15%)	8 (5%)	4 (2%)	10 (6%)	5 (3%)	165 (100%)

Quadro 1 – Perfil dos respondentes

Levando em consideração a importância de um atendimento diferenciado e uma comunicação eficiente com os clientes, buscou-se primeiramente obter um feedback sobre a forma como os alunos são atendidos pela linha de frente.

Como é possível observar no gráfico 1, os itens que revelam maior satisfação referem-se à educação e atenção das atendentes e o conhecimento que as mesmas demonstram sobre os cursos: 77% (127 alunos) e 75% (124 alunos), respectivamente, marcaram a opção “sempre” nestas duas questões. Estes dados revelam os efeitos dos treinamentos destinados às secretárias em busca de aperfeiçoamento nas técnicas de atendimento. No que diz respeito ao contato por telefone, 73% (120 alunos) afirmam que este é sempre satisfatório e 70% (116 alunos) acreditam que as informações são sempre transmitidas com clareza. Tais valores podem ser considerados bons resultados; os quesitos ligados à presteza, porém, apresentaram números menos satisfatórios: 64% (105 alunos) declaram ser sempre rapidamente atendidos em suas solicitações e 59% (98 alunos) consideram que o atendimento é sempre rápido e simples. Estes são itens que merecem maior atenção, pois são essenciais para a satisfação dos clientes e podem ser melhorados por meio dos treinamentos.

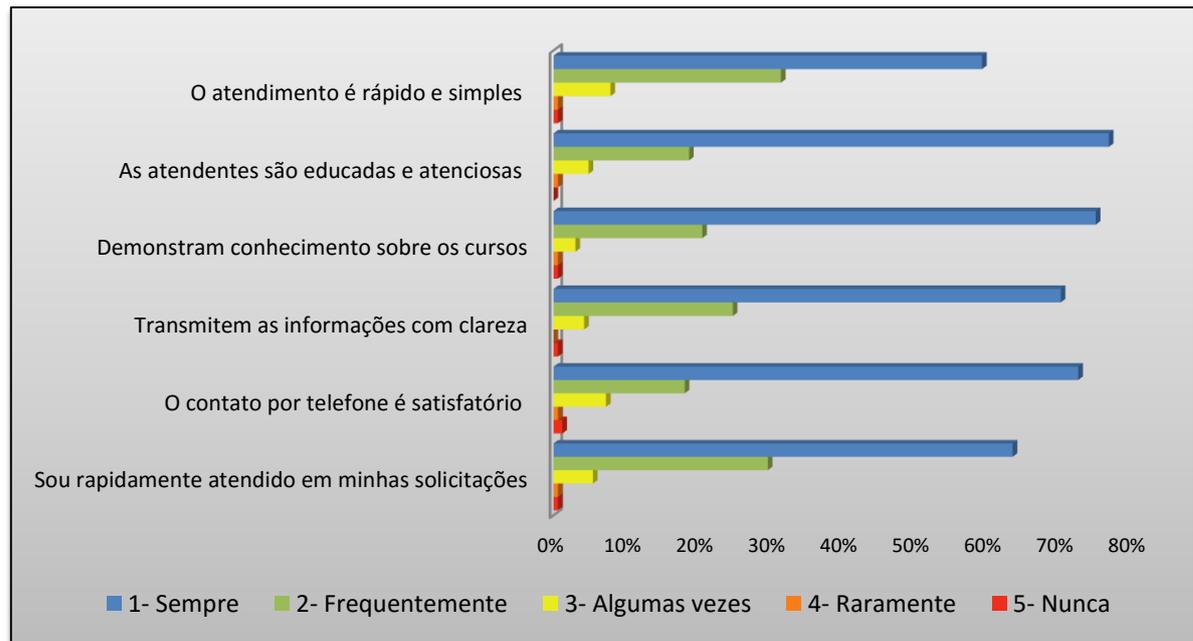


Gráfico 1 – Avaliação do atendimento

Tendo mensurado a frequência com que os aspectos ligados ao atendimento satisfazem os alunos, considerou-se relevante a avaliação do comportamento do professor, visto que este é o profissional cujo trabalho é determinante para o aprendizado do aluno, e, conseqüentemente, para sua satisfação.

Este foi o bloco em que os alunos demonstraram maiores níveis de satisfação. O gráfico 2 mostra que: 93% (154 alunos) afirmam que o professor sempre explica o conteúdo quantas vezes for necessário, 92% (152 alunos) acreditam que o mesmo é sempre hábil no uso da metodologia; e 89% (147 alunos) dizem que a explicação é sempre feita de forma clara. Da mesma forma, também apresentaram altas porcentagens para a opção “sempre” os seguintes itens: paciência e correção do aluno no momento certo (87% - 143 alunos); cumprimento do horário de aula (86% - 142 alunos) e entusiasmo durante a aula (84% - 139 alunos). Na opinião de 79% (131 alunos), o professor sempre mantém a disciplina da sala; para 77% (127 alunos) ele promove a interação da turma e 76% (126 alunos) o considera pontual na entrega de lições. Assim como os demais, estes itens são satisfatórios, contudo, por representarem as menores porcentagens, é conveniente que os professores concentrem maiores esforços no aprimoramento de tais aspectos. De modo geral, pode-se dizer que os alunos estão satisfeitos com a atuação do professor, o que revela seu comprometimento e dedicação ao trabalho.

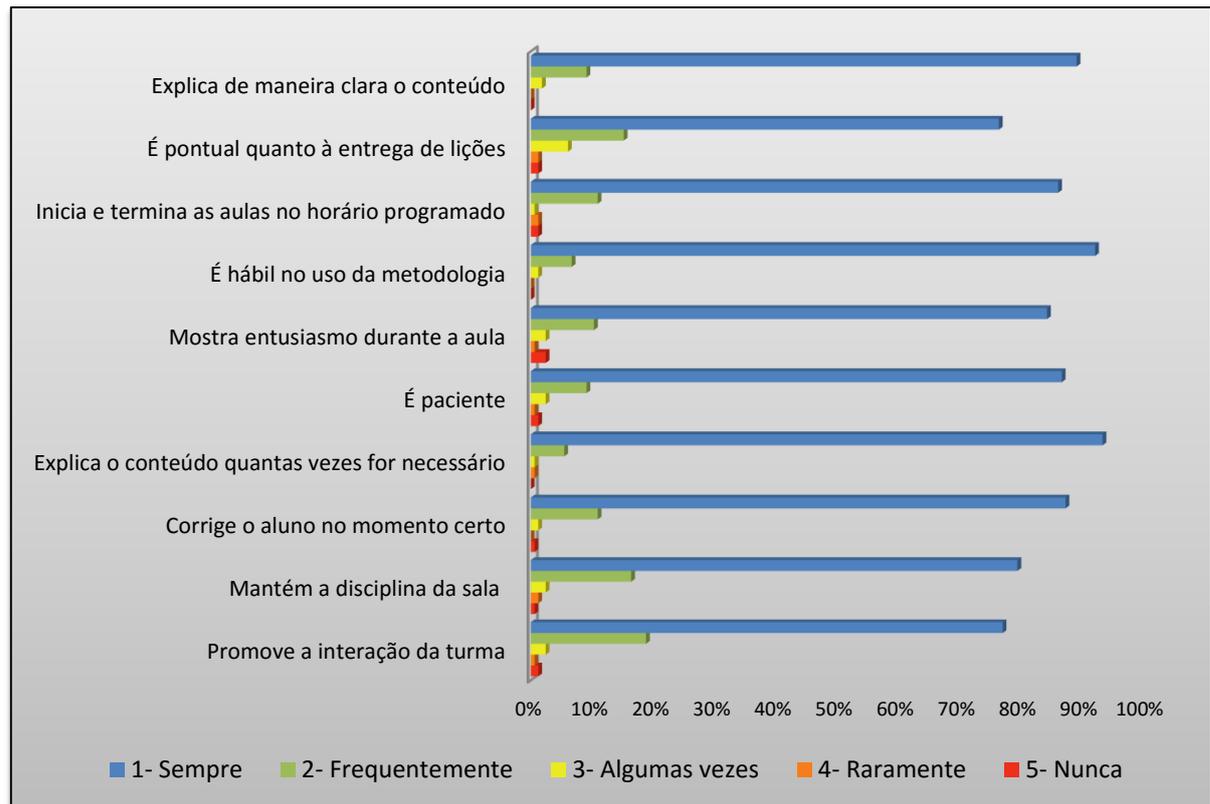


Gráfico 2 - Avaliação do professor

Assim como avaliar o desempenho do professor, é essencial analisar a opinião dos alunos no que diz respeito ao curso, a fim de identificar o quão satisfeitos eles se encontram em relação ao produto oferecido pela escola.

No gráfico 3 pode-se notar que o item melhor avaliado foi o oferecimento de apoio ao aluno em caso de dificuldades, no qual 81% (134 alunos) marcaram a opção “sempre”. Isto mostra que é reconhecido o esforço da escola em auxiliar o aluno com o que for preciso, em especial por meio de aulas de monitoria para aqueles com dificuldade no aprendizado. O curso sempre atende às expectativas de 76% (125 alunos); os equipamentos e recursos didáticos são sempre apropriados para 75% (123 alunos) e 74% (122 alunos) afirmam que a quantidade de alunos por turma é sempre adequada. Com valores relativamente menores para a opção mais satisfatória, observa-se que 70% (115 alunos) consideram que o material facilita o aprendizado e 69% (114 alunos) declaram ter um sentimento de progresso no idioma estudado. Nas questões que avaliam o quanto as aulas são dinâmicas e interessantes e o quanto os dias e horários atendem às necessidades dos alunos, as porcentagens foram menores para a opção “sempre”: 62% (102 alunos) e 60% (99 alunos) respectivamente. Neste bloco dois itens apresentaram resultados insatisfatórios. Apenas 43% (71 alunos) afirmam que sempre utiliza o CD CALL, que faz parte do material e é fundamental para a fixação do

conteúdo aprendido. O outro quesito relaciona-se ao acesso à página do CCAA no facebook: 55% (90 alunos) nunca acompanham a mesma. Esta questão precisa ser trabalhada e melhorada, pois a rede social pode auxiliar a escola a se tornar mais próxima dos alunos.



Gráfico 3 – Avaliação do curso

Oferecer um serviço de qualidade é primordial para atender plenamente as necessidades dos consumidores e mantê-los satisfeitos. Entretanto, o valor entregue não se resume a isso, devendo também estar associado à construção de um bom relacionamento com cliente.

O gráfico 4 mostra como os alunos classificam seu relacionamento com a equipe do CCAA. O valor mais satisfatório diz respeito ao relacionamento com o professor: 86% (142 alunos) o consideram ótimo. Na questão referente ao coordenador, 75% (123 alunos) marcaram a opção “ótimo” e 74% (122 alunos) a escolheram para descrever o relacionamento com o diretor. Em relação aos demais profissionais – outros professores, secretárias e monitores – estas porcentagens foram menores: 64% (105 alunos); 56% (92 alunos) e 52%

(86 alunos) respectivamente. É provável que estes números estejam ligados ao contato menos frequente destes colaboradores com os alunos.

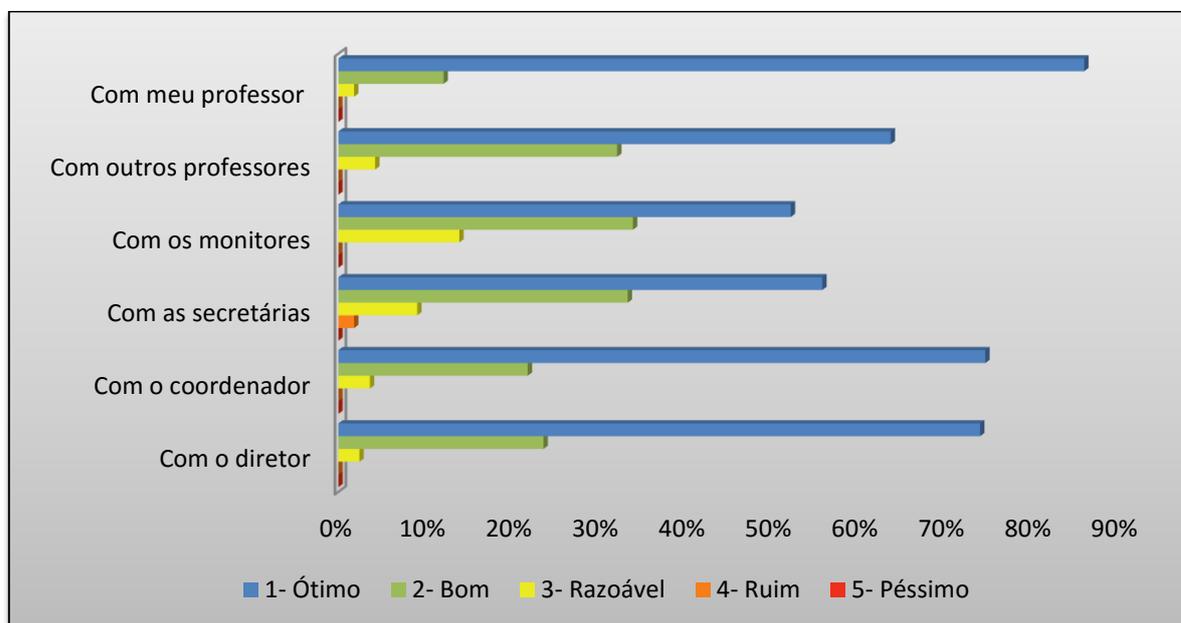


Gráfico 4 – Relacionamento com a equipe

Considerou-se também relevante para esta pesquisa avaliar outros fatores importantes para o bem-estar e satisfação dos alunos, entre eles, a estrutura física e a imagem transmitida pela escola.

Os resultados deste bloco apresentam-se no gráfico 5. Os maiores índices de satisfação estão ligados à limpeza e higiene, seguido da confiança e segurança transmitidas pela escola e o comprometimento com o aprendizado do aluno. A porcentagem de alunos que classificam como ótimos estes aspectos é 83% (137 alunos), 82% (135 alunos) e 81% (133 alunos) respectivamente. Consideram ótima a organização 78% (129 alunos) e quanto à localização e acesso à escola este valor é de 68% (113 alunos). No que se refere ao espaço de lazer, 61% (100 alunos) marcou a opção “ótimo”, número semelhante para o item que envolve o conforto na sala de aula: 60% (99 alunos). O item menos satisfatório relaciona-se ao preço e condições de pagamento, visto que apenas 38% (62 alunos) afirmaram que estes são ótimos. Nesse aspecto é recomendável que haja intervenções no sentido de melhorar a visão dos alunos no tocante à relação custo-benefício.

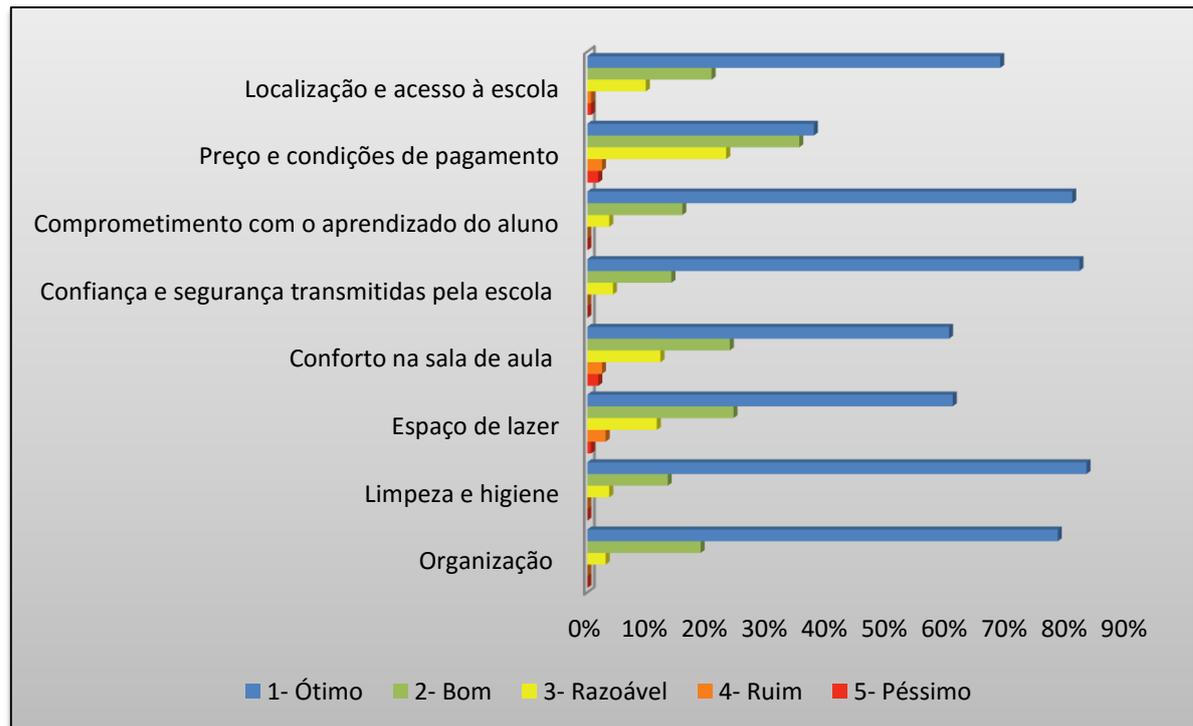


Gráfico 5 – Avaliação de aspectos gerais

Na etapa qualitativa foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa, a qual foi conduzida por meio de um roteiro contendo vinte e duas perguntas. O objetivo foi compreender sua percepção sobre o processo de fidelização dos alunos, relacionando alguns aspectos da pesquisa realizada na primeira etapa bem como as ações de marketing de relacionamento utilizadas na escola. Os dados obtidos foram organizados em cinco tópicos de discussão. Primeiramente é exposto o ponto de vista do entrevistado sobre o tema; em seguida são abordados aspectos ligados à satisfação. Logo depois apresentam-se as informações referentes à atuação da equipe. São tratadas ainda questões relacionadas à retenção e por fim discute-se a fidelização aliada à gestão do relacionamento.

### Visão geral sobre o tema

Levando em consideração a diferenciação como forma de obter vantagem competitiva e conquistar a fidelidade dos clientes, o proprietário afirma que o diferencial do CCAA reside no exclusivo método de ensino que proporciona um aprendizado efetivo. Também são pontos fortes da escola o reconhecimento da marca, o apoio ao aluno e o oferecimento de um ambiente agradável.

Marketing de relacionamento, para o entrevistado, é tudo aquilo que é feito para se ter um relacionamento amigável com os alunos; é oferecer apoio para que tenham um aprendizado sólido e fiquem mais satisfeitos e empenhados em continuar na escola. Isto levará à fidelização, que é entendida pelo gestor como o ato de “fazer com que os alunos adaptem-se ao nosso método e, o mais importante, fiquem sem olhos para o mesmo serviço da concorrência”. Essa resposta está em consonância com a afirmação de Barreto e Crescitelli (2013) de que ao intensificar o relacionamento com o cliente, a empresa torna menores as chances da procura por um concorrente.

### **Satisfação**

No ponto de vista do diretor, os alunos ficam satisfeitos quando estão realmente aprendendo e dominando o idioma; há, porém, outros fatores importantes que também interferem na satisfação, tais como: receber atenção, ser bem tratado e ser atendido prontamente.

Para torná-los mais satisfeitos, ele acredita que seria necessário encontrar uma forma de fazer com que os alunos que têm dificuldade aprendam, uma vez que a desistência está muito ligada a esse aspecto e o grande desafio é contar com o empenho e dedicação desses alunos. O entrevistado também declara que há melhorias que podem ser implantadas na escola para oferecer um ambiente mais agradável; em relação à estrutura física, por exemplo, é necessário trocar os bancos da recepção e as carteiras das salas de aula.

Tendo em vista a existência do paradigma de que o preço no CCAA é alto e também a baixa porcentagem de alunos que considerou “ótimo” o preço e condições de pagamento na pesquisa, foi perguntado ao proprietário de que forma mudar essa visão dos alunos atuais e potenciais. Para tal indagação obteve-se a seguinte resposta:

O que temos feito para tentar mudar isso é trazer as pessoas para conhecer a escola, saber como funciona o curso e assistir a uma aula demonstrativa gratuita. Nós aproveitamos a presença delas para mostrar tudo o que oferecemos, e então passamos os preços dos cursos. Ou seja, primeiramente nós mostramos o serviço e só depois falamos os valores (ENTREVISTADO).

Ainda sobre esse assunto, ele afirma que não há ação diferenciada para os alunos que já estudam na escola. Todos têm os mesmos descontos dentro do período de matrícula e de acordo com a forma de pagamento que escolhem. Na verdade, são oferecidos descontos maiores para os prospects (clientes potenciais), como forma de incentivo para efetuarem a matrícula.

## **Equipe**

Sobre o desempenho da equipe, o gestor declarou que as atendentes são treinadas para serem educadas, atenciosas e buscarem a necessidade do cliente para atuarem sobre a mesma, sempre sob sua observação para possíveis correções. Contudo, ele declara que elas poderiam se dedicar mais aos treinamentos: “Elas deveriam buscar mais informações, refazer os cursos uma vez que estão disponíveis na nossa intranet. Enfim, ter mais iniciativa para aperfeiçoar-se profissionalmente”. O diretor ainda declara que é muito importante conhecer o perfil do cliente, e elas precisam estar aptas para conhecê-lo e saber oferecer a solução adequada. Tal declaração confirma o que afirmado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011): o pessoal que trabalha diretamente com o cliente precisa se atentar à maneira como o cliente se relaciona com os elementos operacionais, tais como rapidez e qualidade.

Segundo o entrevistado, os professores são motivados a terem compromisso com a retenção e fidelização dos alunos

[...] a princípio por meio da conscientização, porque são remunerados por número de turmas, e se eles retêm mais alunos, terão mais turmas nos próximos semestres. Além disso, temos também o plano de metas com bonificação: nós oferecemos comissão pelo percentual de retenção de cada professor em suas metas individuais (ENTREVISTADO).

## **Retenção**

Em termos de investimento, a empresa se concentra mais na prospecção do que na retenção de clientes, pois de acordo com o proprietário “a retenção faz parte da operação, do funcionamento da escola, é o que fazemos automaticamente todos os dias pra manter nossos alunos aqui e já está inclusa nas despesas”. Um efeito disso é a grande parcela de alunos que cursam atualmente o nível básico (43% - 71 alunos). Considerando a importância de tal porcentagem foi perguntado ao gestor o que pode ser feito para reter estes alunos motivando-os a concluir os demais níveis. Ele acredita que é preciso fazer com que o aluno perceba o quanto ele tem evoluído no aprendizado e mostrar-lhe que é possível ter um progresso muito maior à medida que for avançando.

A respeito da evasão de alunos, o gestor afirma que são identificados os motivos que levaram os alunos à desistência e posteriormente estes são documentados no banco de dados. Muitos alunos desistem do curso assim que concluem o nível avançado. O diretor declara que essa situação pode ser tratada por meio de uma comunicação mais efetiva: “Na captação já deve ser mostrado ao cliente que ele tem um total de 11 livros a fazer, com duração de 5 anos

e meio. Então toda a equipe tem que estar preparada para passar essa informação”. Ele ainda ressalta que o professor tem o papel de conversar com os alunos sobre a importância da fluência na língua estudada, destacando o benefício de poder realizar gratuitamente na escola o exame de proficiência no idioma.

### **Fidelização e gestão do relacionamento**

Segundo o entrevistado, as principais estratégias de marketing de relacionamento estabelecidas na escola são as aulas de monitoria e reposição sem custo adicional e a campanha “CCAA dollar”. Os “dollars” são fichas que os alunos recebem – por assiduidade, pontualidade e entrega de exercícios na data certa – e posteriormente podem trocar por brindes. O proprietário declara que “essas ações geram despesas mas também há retorno pois elas já estão inclusas no custo operacional da escola”.

Levando em consideração que 84% (138 alunos) são adolescentes, o gestor afirma que as ações estratégicas estão voltadas para este público, pois “a tendência de continuidade é muito maior para adolescentes”. Nesse sentido, torna-se imprescindível construir um bom relacionamento com os responsáveis por estes alunos, pois

Nós temos um compromisso com os pais; eles estão pagando e querem ver resultados. São feitas reuniões com os pais dos alunos que perdem média na prova parcial. Mas o ideal seria fazer reunião com todos os pais no início do semestre para falar sobre o funcionamento do curso, a importância de se dedicar, não faltar, etc. (ENTREVISTADO)

Quando questionado a respeito do banco de dados da escola, o diretor diz que nele estão armazenadas todas as informações sobre o aluno desde seu ingresso na escola: dados pessoais, notas de exercícios e provas, presença, horários, professores, entre outros. Um dos dados que é sempre utilizado para fidelização é a data de aniversário, pois são expostos na sala de aula os nomes dos aniversariantes do mês e estes recebem um cartão assinado por todos os professores.

Para um melhor acompanhamento do comportamento do aluno e conseqüente melhoria da sua relação com a escola, o entrevistado acredita que a implantação de um programa de CRM seria bastante eficaz, principalmente no sentido de entender as reais necessidades do aluno e oferecer-lhe as soluções mais adequadas de acordo com cada caso. Levando em consideração as afirmações de Cravens e Piercy (2007), o CRM poderia ser aplicado na escola no nível operacional a fim de facilitar e melhorar o atendimento e também

no nível estratégico para permitir avaliações mais criteriosas sobre a efetividade das estratégias de marketing, índices de manutenção e fidelidade.

Por fim, considerou-se importante discutir o dado da pesquisa que revela que 55% (90 alunos) nunca acompanham a página do CCAA no facebook. O proprietário reconhece que as redes sociais são uma importante ferramenta para se trabalhar a fidelização e sobre essa situação faz a seguinte afirmação: “Estamos trabalhando na página para mantê-la atualizada e com mais atrativos para visualização; também vamos buscar uma forma de fazer com que os alunos interajam mais conosco”. Ainda sobre o assunto, o gestor afirma que pretende publicar os mais diversos tipos de conteúdo: calendário semestral, avisos, fotos de eventos, vídeos, músicas, curiosidades, informações sobre matrículas, entre outros. Além disso, ele acredita que é essencial dar oportunidade para que os alunos postem, comentem, deem sugestões, troquem ideias, abrindo espaço também para a prática do idioma e a divulgação da escola.

## **CONCLUSÃO**

Este artigo teve como objetivo analisar o nível de satisfação dos alunos e discutir maneiras de torná-los mais fidelizados. Com a mensuração da satisfação em relação ao serviço oferecido pela escola, foi possível identificar pontos positivos e negativos quanto ao desempenho da empresa. A atuação dos professores mostrou-se como um grande diferencial da escola, assim como a credibilidade transmitida aos clientes. Para melhor atender aos alunos, constatou-se que é necessária a realização de melhorias no que diz respeito ao atendimento e à estrutura física.

Em um segundo momento identificou-se que as principais estratégias de marketing de relacionamento atualmente aplicadas na escola são as aulas de monitoria e reposição em custo adicional e a campanha CCAA dollar. Em seguida, os resultados da pesquisa de satisfação foram discutidos a fim de compreender seus efeitos no processo de retenção e fidelização dos clientes. De maneira geral, os resultados foram positivos e mostraram o compromisso da escola com a manutenção de um bom relacionamento com seus alunos.

Verificou-se por meio da entrevista realizada que o proprietário da escola direciona a maior parte dos investimentos para a conquista de novos clientes. É reconhecida, porém, a importância da prática do marketing de retenção, uma vez que clientes fiéis tornam-se agentes divulgadores da marca ao propagarem uma boa imagem da empresa.

Acredita-se que utilização de ambas as abordagens quantitativa e qualitativa foi adequada para atender aos objetivos deste estudo, pois foi possível explorar plenamente os

dados necessários para a concretização da pesquisa. Com base no referencial teórico e nas análises dos resultados foi possível perceber o quanto as ações de marketing de relacionamento e fidelização são essenciais para auxiliar a empresa no alcance de suas metas.

Esta pesquisa forneceu uma contribuição de cunho gerencial, uma vez que auxiliou o diretor da escola em suas análises para a tomada de decisão no primeiro semestre de 2016. Como limitação pode-se citar a impossibilidade de pesquisar o público infantil; neste caso os questionamentos deveriam ser dirigidos aos pais. Para estudos futuros, sugere-se o levantamento de investigações acerca do tema marketing de relacionamento em outras unidades do CCAA a fim de que se estabeleça um intercâmbio de informações e estratégias entre as franquias.

## **REFERÊNCIAS**

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultado**. -1ª ed.- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BOGMANN, Itshak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

CCAA – Centro de Cultura Anglo-Americana. **Sobre o CCAA**. Disponível em: <<http://www.ccaa.com.br/sobre-o-ccaa/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, Henrique, L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviço: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**. - 1.ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

CRAVENS, D. W. , PIERCY, N. **Marketing Estratégico**. São Paulo: McGrawHill, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em:<[http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012/1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia](http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012/1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf)>.pdf. Acesso em: 14 ago. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. -6.ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários em administração*. Vol. 8, 2005, São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

GONÇALVES, H. J. **Fidelização de clientes**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14026/000649603.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília. Vol. 22, n. 2, mai.-ago.2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=310420>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. -12.ed.- São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. -14. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. -5.ed.- São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas: Como vender e obter bons resultados**. -4.ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. -7.ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. A. THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZUCO, V.D.; DUTRA, A.; CASAGRANDE, J. L. **Marketing de Relacionamento para Retenção de Alunos na Escola de Inglês Lexical**. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo. Vol. 8, n. 15, jan.-jun. 2012. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/revistas/Metodista-SP/ROC/v08n15/v08n15a05.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S.F. ; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. -27.ed. - Petrópolis: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, K. **Fidelização de clientes: uma análise da satisfação dos clientes do Banco Safra**. Balneário Camboriú, 2008. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Karen%20de%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Adriane Schimainski. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUZA, A. A. **Satisfação, lealdade, fidelização e retenção de clientes**. V Congresso Nacional de excelência em gestão, Niterói. 2, 3 e 4 de julho de 2009. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg5/anais/t8\\_0183\\_0579.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg5/anais/t8_0183_0579.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração** -5.ed - São Paulo: Atlas, 2012.