

2

Referencial Teórico

Este capítulo destina-se a apresentar uma revisão da literatura de marketing, especialmente sobre o marketing educacional, marketing de serviços e o marketing de relacionamento.

Serão também expostos alguns conceitos relevantes sobre a satisfação, qualidade de serviços, valor, lealdade, fidelização e retenção do consumidor.

Através do estudo desses conceitos, acredita-se ser possível compreender que elementos dos serviços prestados dentro de um estabelecimento de ensino de inglês podem levar à retenção dos seus alunos.

2.1

O Marketing e a sua Evolução

Kotler (1998) define o marketing como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços a fim de atender às necessidades sociais, ou seja, um processo através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

Esse autor compreende o marketing como uma função gerencial que busca ajustar a oferta da organização às demandas específicas do mercado, através de um conjunto de princípios e técnicas. Considera-o também, como uma filosofia que reconhece como orientação primordial da organização satisfazer o consumidor, atendendo às suas necessidades, levando em conta seu bem estar a longo prazo, salvas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas às necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

A evolução do marketing, acompanhou a história do Homem e vem-se desenvolvendo paralelamente ao processo de produção da civilização ocidental, a qual tem sofrido rápidas transformações, modificando conceitos, valores e crenças, nas relações de troca.

No século XVIII, o conceito predominante era de que um produto bom se venderia por si só. O foco dos comerciantes estava na produção.

Com a Revolução Industrial, as técnicas foram aprimoradas, gerando um excedente de bens, difícil de ser absorvido pelo mercado. O foco comercial passou, então, para as vendas.

Depois da Segunda Guerra Mundial, as indústrias pararam de produzir bens bélicos e voltaram a produzir bens de consumo. O mercado vendedor aumentou, passando a haver, mais uma vez, sobra de bens disponíveis. O esforço de venda era insuficiente para o escoamento da produção. As empresas perceberam que precisavam atrair compradores. Surge, então, a era do marketing, cuja prioridade passou a ser o consumidor.

Nos anos 60, Jerome McCarthy apresentou o conceito do mix de marketing, isto é, quatro variáveis básicas que comporiam a estratégia de mercado de uma empresa, também conhecidas como os 4 Ps: Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção.

Hoje, há várias adaptações ao conceito do mix de marketing, das quais a mais atualizada é a seguinte: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

Nos anos 70, com o avanço da tecnologia, houve uma grande mudança na maneira de se fazer negócios, surgindo, assim, o chamado marketing direto. Na forma de *database*, as empresas passaram a coletar informações relevantes sobre os seus consumidores e conhecer melhor sobre seu comportamento de consumo. Munidas dessas informações, as empresas puderam oferecer produtos e prestar serviços adequados às expectativas do cliente, aumentando sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Nos anos 90, segundo Kotler (1998), houve um maior equilíbrio entre a oferta e a demanda. O foco do marketing passou a ser administrativo, exigindo análise, planejamento, organização e controle de suas atividades. A preocupação com os desejos do consumidor tornou-se necessária à sobrevivência das empresas.

No início do século XXI, o marketing tem dado bastante ênfase aos aspectos de relacionamento da empresa com os seus fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores.

Pode-se dizer que a postura do marketing atual de orientar-se para o mercado e para o relacionamento é decorrente de uma atitude filosófica e

gerencial, onde o sucesso da organização está ligado à ação de atender demandas e satisfazer as aspirações dos clientes, oferecendo atendimento, produtos e serviços de qualidade superior a de seus concorrentes, a fim de mantê-los por mais tempo e aumentar os lucros da empresa.

2.2

Marketing Educacional

De acordo com Kotler e Fox (1994), as instituições educacionais nos anos 60, de modo geral, ignoravam o marketing totalmente e não faziam uso dele. Já nos anos 70, à medida em que os seus mercados sofreram mudanças, obrigando-as a serem mais competitivas, as instituições conscientizaram-se da necessidade de implementar algumas ações mercadológicas. Daí em diante, dos anos 80 até os dias de hoje, um número cada vez maior de instituições de ensino passou a interessar-se pelo marketing .

O aumento da concorrência no setor da Educação trouxe novos desafios a essas instituições de ensino, afetando tanto a formação pedagógica e o ensino-aprendizagem, quanto a sua administração dessas organizações.

Compreende-se que a atividade educacional só conseguirá alavancar definitivamente no futuro, se contar com estratégias de marketing eficientes.

Essa realidade não é aceita por unanimidade entre os profissionais de ensino. Ainda existem pessoas ligadas à área educacional que rejeitam a idéia de adoção de marketing nesse ambiente, afirmando ser ele incompatível com a missão da Educação e com os princípios éticos de uma instituição educacional. Esses educadores acreditam que tais instituições têm como propósito primordial oferecer conhecimento, e o Marketing desviaria esse foco em direção ao aumento da lucratividade da empresa.

Para Kotler e Fox (1994), essas pessoas sentem que os valores e técnicas educacionais estão em sentido oposto aos das empresas. Esse pensamento deve-se a uma interpretação errada do conceito de marketing, como sinônimo de força de vendas.

A função do marketing vai além de atrair matrículas e aumentar o número de alunos. Suas estratégias devem encontrar formas de manter clientes,

satisfazendo-os e fidelizando-os através de um serviço de qualidade que agregue valor na percepção de seus alunos e responsáveis e que seja compatível com suas expectativas.

De acordo com Kotler e Fox (1994), a satisfação de uma necessidade ou desejo ocorre quando, na relação de troca, as partes envolvidas percebem que estão numa situação melhor do que antes de ocorrer a transação.

Para que possam ser eficazes, as instituições educacionais precisam satisfazer as necessidades dos seus mercados e públicos, não se afastando da sua missão e levando em conta os recursos disponíveis.

Essas organizações não devem abrir mão das suas características pedagógicas, ou subordinar a Educação à Publicidade. Elas são prestadoras de serviço e o seu valor está justamente no aspecto pedagógico. O marketing ajuda a aumentar a percepção dos valores que estão sendo oferecidos.

Os estabelecimentos de ensino devem beneficiar-se do marketing educacional para tornarem-se visíveis ao mercado, serem respeitados pela comunidade empresarial e acima de tudo transformar os seus cursos em objeto de desejo dos alunos.

Kotler (1998) afirma que uma gestão orientada pelo marketing beneficia instituição de ensino, uma vez que:

- aumenta o seu nível de profissionalização;
- torna transparente a qualidade dos serviços prestados por ela;
- obriga-a a definir uma missão, metas e objetivos;
- leva-a a trabalhar com planejamento estratégico;
- posiciona-a no mercado;
- seleciona mercados-alvo, distinguindo os melhores segmentos com potencial de mercado;
- auxilia-a na melhoria do serviço oferecido, uma vez que se volta para o atendimento das necessidades dos clientes;
- melhora a satisfação dos seus diversos públicos;
- gera clientes fiéis.

Atualmente, a busca pela retenção está entre os principais objetivos dos gestores da área de Educação, por ser a garantia de retornos financeiros futuros.

O marketing educacional pode também ser definido como um procedimento global da instituição ao sintonizar-se perfeitamente com sua clientela, proporcionando-lhe serviço educacional coerente com suas expectativas, através dos funcionários e professores.

Conhecer quem e como são os alunos, a concorrência e a comunidade onde a instituição está inserida é o primeiro passo para o emprego das técnicas de marketing. Manter os seus alunos e conquistar novos nos mercados-alvo selecionados é o objetivo principal do marketing educacional.

O profissional que presta os serviços educacionais faz a diferença para uma instituição bem sucedida. Além de ser uma vantagem competitiva da organização, ele é também um fator relevante para a retenção dos alunos.

2.2.1

O Professor da Nova Era

As pessoas são o ativo organizacional mais importante das empresas (Kanaane e Ortigoso, 2001). O profissional denominado professor deve ser visto pela instituição educacional como um detentor de competências que agrega valor para o alcance dos objetivos institucionais. Ele é parte do capital intelectual da empresa, elemento bastante valorizado, atualmente.

O mundo de hoje é diferente daquele em que muitos professores foram formados, exigindo desses o desafio de lidar com um aluno cujos valores e características são diferentes dos com que estavam acostumados a trabalhar.

Essas transformações supõem um profundo e exigente desafio pessoal para os profissionais que se propõem a corresponder às novas expectativas projetadas sobre eles.

Para Milkovic e Boudreau (2000), as vantagens competitivas obtidas por uma empresa dependem das pessoas que trabalham nela. Preparar o indivíduo para enfrentar as mudanças junto com a empresa é um grande desafio, que a própria empresa deverá abraçar, para só então poder contemplar o alcance dos objetivos organizacionais.

O lidar com uma nova realidade e com um novo perfil de alunos exige do professor novas habilidades e competências, tais como, planejar a sua carreira,

definir metas, saber conceitos de administração, custos e marketing, captar alunos novos e retê-los.

De acordo com Wright (2000), os recursos humanos de cada empresa são singulares. Essa singularidade origina-se não só no fato de cada empresa empregar um conjunto diferente de seres humanos, mas também nas sinergias específicas que resultam da combinação dos recursos humanos de cada empresa com seus recursos físicos e organizacionais particulares.

A fim de enfrentar a concorrência global e as demandas dos clientes, as instituições educacionais devem contar com funcionários comprometidos e com uma estrutura adequada que dê suporte às necessidades emergentes da organização.

No passado, a qualidade do professor era medida pela sua habilidade didática e conhecimento do conteúdo a ser ensinado, cabendo o resto à direção da escola. Atualmente, o bom professor é aquele que, além das qualidades apresentadas acima, incorpora as habilidades e competências para a gestão de mudanças e de processos, buscando novas metodologias e novas experiências, em áreas diversas.

O professor de sucesso é aquele que reconhece os benefícios do trabalho em equipe para o alcance da excelência da organização. Esse profissional interage com seus pares, funcionários administrativos e superiores, compartilhando objetivos comuns, atuando no cumprimento de metas específicas e caminhando com eles numa mesma direção.

Consciente do novo papel que exerce na organização, o professor deve buscar conhecer quem é o seu consumidor e quais são as suas necessidades e expectativas, a fim de conquistá-lo.

O professor da nova era é um prestador de serviços e precisa entender que a razão de uma instituição de ensino é o aluno, portanto deve agregar valor ao seu serviço, a fim de fidelizá-lo.

O conceito de valor, como é destacado por Kotler e Fox (1994) está diretamente relacionado à satisfação das necessidades do cliente e este é definido pela equação que relaciona custo e benefício.

Fidelizar um aluno não significa tentar satisfazê-lo a qualquer preço. O professor lida com a formação de pessoas, portanto deve empenhar-se para a sua melhora contínua, sem permitir que a motivação diminua.

Como afirma Kotler e Fox (1994), ao tentar satisfazer seus mercados-alvo, a instituição educacional não pode ignorar a sua missão e suas competências educacionais.

Conquistar os alunos é um sinal de sucesso do professor; para tanto, deve ter controle sobre a disciplina que está ensinando, comunicação eficiente, ótimo relacionamento com os alunos, uma grande preocupação com a qualidade das suas aulas e fazer bom uso dos recursos didáticos de apoio.

Autores com Kotler (1996) e Facó (2005) afirmam que a percepção da qualidade emerge de uma relação de confiança construída diariamente com os clientes. Como elementos essenciais na construção desse relacionamento são destacados: clareza na explicitação dos objetivos organizacionais, ambiente seguro e agradável, atendimento imediato a imprevistos e o convívio amigável entre membros da comunidade educacional.

Como um líder, o professor precisa motivar o aluno ao estudo, procurando direcionar seu aprendizado da forma mais eficiente possível. Ao ser respeitado e admirado, passa para o aluno e responsáveis, uma imagem de qualidade, competência e credibilidade do estabelecimento onde trabalha.

Prestígio e reputação fazem parte do patrimônio da instituição. O primeiro é construído com base nas características intrínsecas, associadas à alta qualidade dos serviços educacionais prestados, enquanto o segundo está associado à capacidade da instituição em atender as demandas de seus clientes (Meyer, 2005).

2.3

O Marketing de Serviços

Serviços e produtos apresentam características diferentes no que diz respeito à qualidade, satisfação, retenção e suas correlações.

A fim de garantir a satisfação máxima quanto aos serviços prestados e a retenção dos seus alunos, as instituições educacionais devem levar em consideração alguns conceitos referentes ao marketing de serviços, que tem

características exclusivas, distintas do marketing de produtos, tais como: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Kotler (2000) define serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto.

Os serviços são *intangíveis*, pois não podem ser vistos, provados, ou sentidos antes de serem comprados. Essa característica expressa a noção de não haver uma substância física, ficando o consumidor de posse do resultado da prestação do serviço que, no caso das instituições de ensino, é o conhecimento adquirido.

Na ausência de fatores mais concretos, o cliente precisa utilizar outros critérios de escolha, recorrendo, por exemplo, à reputação, experiência ou recomendações de terceiros.

Kotler (2000) cita que enquanto o desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar idéias abstratas, o dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas às ofertas abstratas.

A *inseparabilidade* é outra característica dos serviços, que são inseparáveis daqueles que os fornecem. No caso de uma instituição educacional, pode-se dizer que quando os professores, coordenadores, diretores e todos os funcionários administrativos eventualmente cometem um erro, o cliente percebe o serviço como defeituoso, por causa da simultaneidade.

Enquanto os produtos físicos são fabricados, estocados, vendidos e por fim, consumidos, os serviços são primeiro vendidos, para depois serem produzidos e consumidos simultaneamente, como acontece em uma sala de aula onde ocorre o processo ensino-aprendizagem.

Os serviços são *heterogêneos*. Sua qualidade depende de quem os proporciona, de quando, onde e como são proporcionados.

A heterogeneidade permite adaptá-los às necessidades individuais dos usuários, mas exige, por parte do seu prestador, maior grau de conhecimento e habilidade. Para que haja padronização dos serviços, é importante promover o treinamento, constante desenvolvimento e atualização dos profissionais.

Os serviços são *perecíveis* e não podem ser estocados para vendas ou uso futuros. Quando a demanda é constante, tal característica não causa maiores problemas, mas quando é sazonal, as empresas devem tomar algumas providências para evitar custos desnecessários.

Instituições educacionais podem empregar algumas estratégias para estabelecer o equilíbrio entre a demanda e a oferta, em épocas e horários de baixa procura. Algumas alternativas possíveis são: cobrar preços diferentes em horários distintos, a fim de transferir uma parte da demanda dos períodos de pico para os períodos ociosos, e empregar funcionários em tempo parcial para atenderem à procura, quando a demanda aumenta.

2.3.1

A Satisfação do Consumidor e a Qualidade dos Serviços

A busca pela satisfação e a qualidade do serviço devem ser sempre objetivos de toda a empresa, pois o cliente insatisfeito raramente torna-se fiel a ela e troca-a facilmente pelas opções oferecidas na concorrência.

A satisfação pode ser definida como o estado final de um processo psicológico que ocorre em um momento pós-consumo.

É também vista como o sentimento do cliente, quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos, ou seja, o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um serviço e o que percebe após seu consumo.

Os desejos são carências a serem satisfeitas por necessidades específicas e são continuamente moldados por forças e instituições sociais como igreja, família, escola e empresa.

Os desejos e as necessidades das pessoas são satisfeitos através de produtos, ofertas ou soluções que consistem em bens físicos, serviços, idéias, sentimentos e emoções.

Segundo Churchill e Surprenant (1982), a satisfação é a ligação entre os processos de aquisição e consumo e os fenômenos pós-compra, como mudança de atitude, reincidência da compra e lealdade à marca.

A literatura acadêmica muitas vezes tratou ambigualmente os conceitos de satisfação do consumidor e qualidade de serviços. Apesar da ambigüidade, compreende-se que há um consenso entre as duas definições.

Em Cronin e Taylor (1992) e Oliver (1993), a qualidade de serviços é resumida como uma atitude a longo prazo, ao passo que a satisfação do consumidor é definida como um julgamento transitório, formado a partir de um encontro específico na realização de um serviço.

Segundo Oliver (1993), tal julgamento vai além da avaliação do serviço, pois o consumidor utiliza, também, elementos emocionais e cognitivos.

A avaliação da qualidade do serviço prestado passa por diversos aspectos sentimentais e emocionais, que podem ser confundidos com o próprio sentimento da satisfação.

Os consumidores primeiramente avaliam os aspectos cognitivos do serviço que pretendem adquirir. As informações previamente adquiridas criam uma expectativa em relação a ele e tornam-se a base para a escolha da marca, conforme as suas necessidades.

Oliver (1993) afirma que a conotação da satisfação é pontual no momento pós-consumo. Com o distanciamento temporal, o momento da experiência vivida no passado permanece apenas como lembrança no aspecto cognitivo. Para que o sentimento de satisfação com presença de afetividade seja outra vez vivenciado, uma nova experiência deve ocorrer. Dessa forma, os consumidores buscam empresas com alta qualidade de serviço para vivenciar experiências contínuas de satisfação.

Segundo esse autor, a satisfação é um preenchimento de alguma necessidade, desejo ou objetivo, gerando como conseqüência um estado de prazer. Ela é entendida como uma avaliação afetiva resultante da comparação entre a expectativa gerada pelo indivíduo sobre a experiência de consumo e o que esse pode perceber da aquisição do serviço.

O termo avaliação pressupõe a existência de um parâmetro. Para a maioria dos autores, o grau de satisfação decorre de uma comparação efetuada pelo consumidor, quando confronta o resultado da transação com uma referência anteriormente existente. O resultado desse processo comparativo pode ser positivo, negativo ou neutro, gerando satisfação, insatisfação ou indiferença.

Ao longo da prestação do serviço, a qualidade torna-se evidente de forma que a discrepância expectativa-desempenho pode ser melhor avaliada. Assim, o consumidor estabelece o julgamento sobre a qualidade e o valor do serviço que lhe está sendo prestado.

Vários autores apresentam a satisfação e a percepção da qualidade, usando o conceito da discrepância.

Hunt (1997) entende a satisfação como sendo a avaliação realizada ao final de uma experiência de consumo considerada tão boa quanto o suposto, ou seja, uma avaliação de uma emoção.

Kotler (2000) afirma que a satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho dos produtos ou serviços em relação às expectativas dos consumidores.

Tse e Wilton (1988) dizem que a satisfação é a resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida entre as expectativas anteriores e o desempenho percebido do produto após seu consumo.

Essa abordagem também é denominada de desconfirmação, isto é, os consumidores avaliam a qualidade dos serviços, comparando o serviço que percebem ter recebido com suas expectativas. Caso o serviço percebido seja igual ou superior ao esperado, o consumidor fica satisfeito, em função da avaliação positiva. Se o serviço percebido é inferior ao esperado, o consumidor fica insatisfeito.

Oliver (1981) posiciona a expectativa como um padrão a ser adaptado, provendo a referência básica para o julgamento do consumidor, que, através da experiência da desconfirmação - quando a percepção não se iguala a expectativa do serviço, aumenta ou diminui o seu nível de expectativa.

A percepção é para Oliver (1981) um processo através do qual um indivíduo distingue, compreende e interpreta a informação, e elabora a sua imagem de um objeto ou de uma situação. A percepção é, portanto, o resultado de tudo o que o consumidor sente e recebe durante a prestação do serviço.

Esse autor afirma existirem expectativas, percepções e desconfirmações diferentes quanto à qualidade do serviço e à satisfação do consumidor. Para ele, ocorrem dois processos paralelos durante a transação de serviço, culminando

numa relação cíclica onde a qualidade em um momento influencia a satisfação no mesmo instante, que por sua vez, afeta a qualidade no momento seguinte.

É importante ressaltar que, apesar de essencial, a satisfação por si só não é suficiente para que a retenção ocorra, uma vez que não há garantia de que um cliente satisfeito repita o processo de compra do serviço.

Embora a satisfação não seja obrigatoriamente revertida em lealdade, as empresas devem persegui-la e reconhecer que ela é alcançada pela entrega consistente de valor superior ao cliente (Reichheld, 1996).

A filosofia que prioriza as necessidades e interesses do cliente leva a um aumento do volume dos negócios, através da sua retenção na empresa. Estudos indicam que a maioria dos clientes insatisfeitos com um serviço, não voltam a comprá-lo e ainda comentam sobre a sua experiência negativa com seus conhecidos.

A satisfação do cliente, o valor percebido e a qualidade do serviço são fatores influenciadores para a sua lealdade.

2.4

O Marketing de Relacionamento

A ligação do marketing de relacionamento e o marketing de serviço é estreita, uma vez que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente, e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta de valor superior.

Numa época marcada pelo excesso de similaridade entre serviços, produtos, marcas, preços, qualidade e fornecedores, surge a oportunidade para a prática da estratégia do marketing de relacionamento, considerado um novo paradigma para as relações de troca, pois enfatiza a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, buscando a retenção dos clientes.

O termo marketing de relacionamento surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Esse autor compreende a lealdade de clientes como uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e, principalmente, fluxo de caixa futuro.

Berry e Parasuraman (1993) definem o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o realce de relacionamento com os clientes. Enfatizam

que a atração de novos consumidores é um estágio intermediário no processo do marketing e que o objetivo principal deve ser o de solidificar relacionamento, transformando clientes indiferentes em leais e desenvolvendo um sentimento de familiaridade, confiança, credibilidade e lealdade.

O marketing moderno consiste na busca constante pela fidelidade. Segundo McKenna (1993), com um mundo onde há tantas opções, os consumidores podem apresentar comportamento instável de compra.

Para Kotler e Armstrong (1999), o marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólido relacionamento com os clientes e outros públicos.

Segundo McKenna (1993), o marketing de relacionamento pressupõe os princípios de interatividade, conectividade e criatividade, para que o cliente realmente possa fazer parte da estratégia da organização no planejamento de serviços de valor, de maneira dinâmica e contínua.

Para conseguir a lealdade dos consumidores, as empresas têm mudado o foco da transação para o relacionamento, onde programas são desenvolvidos com o objetivo de fazer com que seus clientes se mantenham fiéis e comprem mais. Através desses programas, as empresas tentam criar um relacionamento especial com os clientes por meio de diálogo, privilégios especiais e prêmios.

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, conseguida por meio do conhecimento das necessidades do seu consumidor. Toda a estratégia desse tipo de marketing de relacionamento possibilita a oferta contínua de valor superior, beneficiando os fornecedores e os clientes.

O marketing de relacionamento traz vantagens financeiras às empresas, pois através do conhecimento do valor demandado pelo cliente, pode-se alcançar a maior qualidade dos serviços prestados, intervir na sua satisfação, confiabilidade e torná-lo um cliente fiel.

Pode-se dizer então, que o marketing de relacionamento é o conjunto de ações que a empresa e os funcionários realizam, orientados por um programa de fidelização, com o objetivo de conquistar e manter a confiança e credibilidade do consumidor, recebendo em troca sua preferência, pelo período de tempo mais longo possível, maximizando os lucros da empresa.

A tomada de decisão pela compra de serviços educacionais é bem complexa, pois envolve elementos de conveniência, familiaridade e credibilidade em uma proporção maior, comparada a outros serviços.

É necessário, portanto, que o relacionamento entre alunos, responsáveis e instituição educacional seja cada vez mais estreito, pois quanto maior a proximidade entre eles, maior será a probabilidade de torná-los fiéis.

2.4.1

A Fidelização ou Lealdade do Consumidor

Oferecer qualidade nos serviços prestados e garantir a satisfação dos consumidores foi, por muito tempo, o principal foco das estratégias de empresas que procuravam aumentar a sua participação no mercado, consolidando posição diante dos concorrentes.

Acreditava-se que bastava conseguir altos níveis de satisfação para garantir a preferência dos clientes, ao longo do tempo.

Todavia, pesquisas mais recentes indicam que muitos consumidores que mudam de fornecedor estão satisfeitos com os serviços até então recebidos, não havendo, em muitos casos, correlação positiva entre os índices de satisfação e o comportamento de compra do consumidor.

Apesar da profusão de estratégias empregadas pelas organizações visando à alta satisfação do consumidor e à melhoria do nível de qualidade do atendimento oferecido, Reichheld (1996) pondera que poucas organizações conseguiram significativas e mensuráveis melhorias quanto à fidelidade dos clientes.

Lee e Cunningham (2001) argumentam que a alta satisfação dos clientes não impede a deserção, principalmente se os custos de mudança forem baixos.

A relação satisfação-fidelidade passou, então, a ser analisada de maneira mais profunda.

Na visão desses autores, a alta competitividade tem feito as empresas migrarem suas estratégias baseadas em satisfação para as orientadas à fidelização, pois compreende-se que uma base de clientes fiéis gera resultados positivos e retornos financeiros futuros.

A questão da fidelidade dos clientes tem sido o item de maior representatividade nos programas de marketing de relacionamento.

Bateson e Hoffman (2001) afirmam que lealdade é a intenção de comprar novamente. Segundo esses autores, em mercados bastante competitivos, pequenas mudanças na satisfação do cliente podem gerar mudanças na sua lealdade.

Segundo Gerpott e Schindler (2001), lealdade é uma atitude favorável perante uma empresa e seus serviços.

Lovelock e Wright (2001) caracterizam a lealdade como sendo a vontade de um cliente continuar comprando e usando os serviços de uma empresa durante um longo período de tempo.

Kotler (2000) afirma que, para a obtenção da lealdade, o cliente precisa estar vinculado emocionalmente, através do seu alto nível de satisfação.

Segundo Griffin (2001), o cliente leal é caracterizado pelo seu comportamento de compras ao:

- repetir suas compras regularmente;
- recomendar a empresa, seus produtos e serviços a outras pessoas;
- ser imune à pressão da concorrência;
- tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe, sem desertar, em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom.

O interesse do cliente por manter um relacionamento leal é fundamentado na habilidade da organização em antecipar suas necessidades futuras e oferecê-las antes da concorrência.

Oliver (1999) apresenta o conceito de fidelidade superior, onde o comprometimento de recompra de um produto ou serviço existe, mesmo que seja passando por cima de situações adversas e a qualquer custo.

Segundo Oliver (1999), a fidelidade acontece de forma crescente, desenvolvendo-se em fases até chegar a um comprometimento profundo com um produto ou serviço. A estrutura desenvolvida por esse autor mostra quatro níveis de fidelidade: cognitiva, afetiva, conativa e de ação, brevemente apresentados a seguir.

Na fase cognitiva da fidelidade, as informações disponíveis sobre os atributos de uma marca indicam que o consumidor irá preferi-la entre as alternativas. A cognição pode ser baseada em conhecimentos anteriores ou

informações provindas de experiências recentes. Entretanto, o avanço aos estágios superiores de fidelidade depende da satisfação para tornar-se parte da experiência do consumidor e começar a ter reflexos afetivos.

A fidelidade afetiva, segunda fase do desenvolvimento da fidelidade, acontece a partir do acúmulo de momentos de satisfação com o uso do produto / serviço e tem como base o afeto. Assim como na fase cognitiva, a fidelidade não é definitiva nessa etapa, ou seja, consumidores satisfeitos não são necessariamente fiéis. Por isso, deseja-se que os consumidores sejam fiéis num nível de comprometimento mais profundo.

A fidelidade conativa é definida como a intenção comportamental. Essa fase é influenciada por episódios repetidos de afeição positiva frente a uma marca. Conação envolve compromisso de compra repetida de uma marca específica. Esse comprometimento refere-se à intenção de recomprar a marca e está mais ligado à motivação.

Na etapa da fidelidade de ação, analisa-se a mudança de intenção demonstrada na fidelidade conativa em processo. O controle de ação inicia-se com a intenção, é seguida pela motivação, resultando no estado de prontidão para agir, e no desejo de superar obstáculos para conseguir a ação desejada. Esses obstáculos podem ser oriundos de influências situacionais ou esforços de marketing da concorrência, visando a impedir que a ação de recompra aconteça. Caso esse comprometimento ocorra repetidamente, é desenvolvida, então, uma ação inercial que facilita a recompra da marca.

O processo de manutenção da fidelidade dos clientes, no entender de McKenna (1993), requer que a organização construa relações sólidas com a sua clientela, baseadas na confiança, receptividade e qualidade.

Segundo Reichheld (2000), as empresas que se concentram em encontrar e conservar bons clientes e funcionários são as que geram resultados superiores. O que dá vida ao modelo de empresa baseada na fidelidade não é a oferta de utilidades imediatas, mas a criação de valores para os clientes, condição fundamental em todas as empresas bem sucedidas.

De acordo com esse autor, a fidelidade deve ser considerada como uma estratégia, não como uma tática. A fidelidade do cliente, a do funcionário e a do

investidor estão intimamente interligadas. Portanto, para que o gerenciamento baseado na fidelidade produza frutos, é necessário considerar todas as partes.

A construção de uma base de clientes altamente fiéis tem que, obrigatoriamente, integrar uma estratégia de negócios da organização, não sendo possível viabilizá-la como um programa isolado, conduzido apenas por uma das áreas.

Reichheld (2000) diz que as pessoas devem estar acima dos processos; o objetivo de um negócio deve ser o de criar valor aos clientes. A fidelidade proporciona um padrão para medir o desempenho, além de um ponto de referência para alcançá-lo. A prioridade é ser cuidadoso no processo de seleção, tanto de clientes, quanto de funcionários e investidores de longo prazo. Clientes leais e funcionários comprometidos agem em benefício da empresa.

Segundo Kandampully e Duddy (1999), a intenção do cliente em manter um relacionamento de lealdade com o prestador de serviço pode-se traduzir através dos empregados das organizações. Nas prestadoras de serviços, os empregados desempenham um grande papel na criação e manutenção da confiança e relacionamento entre a organização e o cliente.

Segundo esses autores, é preciso ser bastante seletivo na hora da contratação, incorporando pessoas que tenham os mesmos valores da empresa e possuam o talento e as habilidades necessárias para alcançar os níveis de produtividade que uma carreira satisfatória exige.

É preciso esforçar-se para que os funcionários entendam os clientes e aprendam com o *feedback* dado por eles. É importante que todos da equipe atinjam as metas fixadas e possam crescer e desenvolver-se.

Para isso, é necessário encontrar uma maneira de fortalecer essas pessoas e garantir que seu sucesso pessoal esteja vinculado ao da equipe, a fim de que suas realizações motivem os demais.

Nas instituições de ensino, professores, coordenadores, diretores e secretários são detentores de competências que devem agregar valor para o alcance dos objetivos institucionais.

Uma vez que a qualidade do atendimento ao consumidor depende do pessoal das empresas, torna-se então necessário motivar os funcionários a prestarem um atendimento diferenciado.

Reichheld (2000) acrescenta que o primeiro passo para se lidar com um sistema de negócio baseado na fidelidade dos consumidores é encontrar os melhores clientes, ou seja, aqueles que produzem um fluxo constante de recursos financeiros, são lucrativos e cuja fidelidade se possa ganhar e conservar.

As empresas baseadas na lealdade devem lembrar-se que alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e fiéis, alguns são mais rentáveis que os outros e alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos do que os de seus concorrentes.

Além disso, nenhuma empresa pode satisfazer todas as necessidades da totalidade dos consumidores, portanto é preciso concentrar-se em determinados clientes e fazer o possível para conservá-los, elaborando políticas de preços, linhas de produtos e níveis de serviços voltados para o crescimento de sua fidelidade.

Na concepção de Freitas (2001), existem condições essenciais para iniciar-se um programa de fidelização e garantir a lealdade daqueles que interessam à organização, tais como:

- a identificação do nível de satisfação dos clientes;
- a existência de interatividade entre o cliente e a organização;
- a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais.

O consumidor fica satisfeito quando avalia o custo-benefício do seu ato de compra e considera valor agregado no serviço. O preço e o benefício alcançado devem ter uma relação justa, na sua percepção.

As instituições de ensino precisam criar um sistema de atendimento e reclamações, pesquisando o nível de satisfação, necessidades e preferências dos alunos para conhecer se as suas expectativas estão sendo atendidas e que melhorias necessitam ser implementadas.

Pode-se também:

- criar uma comissão de fidelização, para avaliar a situação;
- determinar os motivos que levam o aluno a abandonar a instituição;
- implementar ações de prestação de serviços;
- criar condições de se fazer o recrutamento de acordo com os objetivos estabelecidos;
- facilitar os deslocamentos dos alunos nas instalações da entidade;

- criar e manter atividades de orientação e aconselhamento aos alunos;
- proporcionar um ambiente de atenção ao aluno para que ele possa ser ouvido.

Uma boa instituição de ensino requer mais do que oferecer um projeto pedagógico de qualidade. É preciso operar de forma integrada, utilizando eficazmente os recursos, tanto materiais, quanto intelectuais e humanos, que possibilitem à instituição responder com agilidade às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente educacional, obtendo lucros futuros.

A busca pela fidelização e retenção de alunos está entre as principais preocupações dos gestores da área de Educação e não deve ser entendida como custo, mas como investimento que pode gerar margens de lucros crescentes. É essencial que se compreendam os efeitos financeiros ocasionados pelo aumento do nível de fidelidade e conseqüente redução na deserção de alunos.

2.4.2

A Retenção de Clientes

Um conceito amplamente divulgado é de que a retenção de clientes é mais vantajosa para as organizações do que a atração de novos.

Dentre as vantagens em favor da retenção de clientes, Stone e Woodcock (1998) mencionam que os clientes existentes têm identificadas as suas necessidades, pois já foram anteriormente satisfeitas, sendo menos sensíveis ao preço. Esses autores acrescentam que um consumidor fiel volta a comprar, defende os serviços e é menos vulnerável à concorrência.

Para Reichheld e Sasser (1990), a retenção é essencial para a saúde financeira das empresas. Segundo esses autores, através da estimativa do tempo de permanência dos clientes na empresa, é possível avaliá-los com base no valor das suas compras ao longo do tempo.

Eles afirmam que o lucro com os clientes leais aumenta com o passar do tempo. Portanto, as empresas devem priorizar a retenção e não a atração de novos.

Para Reichheld (1996), a lealdade e a retenção dos consumidores geram lucratividade, uma vez que demandam menores custos de aquisição. Clientes

antigos necessitam de menor esforço de vendas e menores custos operacionais, devido ao seu conhecimento de todo o processo da transação.

Esse autor ressalta que a retenção deve estar sempre associada ao aumento da lucratividade. Portanto, as empresas precisam escolher quais os clientes que manterão leais, pois assim poderão destinar corretamente seus recursos, evitando custos desnecessários com os que logo as abandonarão.

Clientes leais são como ativos valorizados e os clientes mais qualificados representam um dos ativos principais para a empresa. A participação do cliente fiel, devidamente selecionado, pode elevar os resultados financeiros da empresa, pois segundo Gordon (1999) alerta, a escolha do conjunto certo de clientes pode aumentar a penetração no mercado, porém o contrário pode prejudicar consideravelmente a empresa.

A fim de posicionar-se corretamente perante os clientes, a organização deve segmentá-los de acordo com a lucratividade e os valores atual e futuro que representam.

Para Gremler e Brown (1999), o cliente leal pode gerar benefícios para a empresa, tais como: a atitude de compra positiva, a contribuição para a co-produção do serviço e a postura de tutor, ensinando as regras da empresa, aos novos clientes.

Reichheld e Sasser (1990) salientam que o cliente leal exerce papel fundamental na recomendação da empresa para outros, incrementando o fluxo de receitas, de maneira considerável.

Além de menos sensível ao preço, o cliente leal divulga a empresa através da propaganda boca-à-boca, gerando aumento de receita.

Portanto, consumidores fidelizados que recomendam os serviços prestados, podem ser vistos como uma força de venda ampliada. Nesse caso, a empresa deve disponibilizar-lhes o máximo de informações sobre os serviços, possibilitando-lhes a atuação como vendedores.

Gremler e Brown (1999) advogam que os clientes que recomendam outros precisam ser tratados de maneira especial pela empresa. Devem ser premiados e recompensados pelas suas recomendações.

Caso a empresa não tenha uma estratégia de recompensa, deve, ao menos, agradecer ao cliente pelo seu voto de confiança e pela sua recomendação do serviço a outras pessoas.

Clientes que têm bom relacionamento interpessoal com os funcionários também podem sentir-se motivados a atuar como propagandistas dos serviços prestados pela empresa.

Segundo Reichheld (1996), a obtenção de uma base de funcionários leais gera a possibilidade de atração de clientes leais, já que esse tipo de consumidor desenvolve uma relação duradoura, não só com a empresa, mas com seu pessoal.

Gremler e Brown (1999) sugerem que, para maximizar a geração de lucros, a empresa deve:

- atrair os melhores clientes;
- conseguir vendas regulares e indicações;
- reduzir custos de aquisição de novos consumidores, retendo a sua base atual;
- aumentar a retenção e satisfação dos funcionários, gerando um ciclo de aumento de produtividade e mais retenção de clientes pela familiaridade e um serviço melhor.

Assim, compreendida a importância da lealdade e retenção dos clientes na lucratividade das empresas, é necessário que se selecione, com cuidado, quais demandarão investimentos em programas de fidelização.

2.4.3

O Valor para o Cliente

Valor para o cliente é a diferença entre sua percepção em relação aos benefícios de uso e aos custos de compra de um produto, ou serviço.

Estudos indicam que a retenção está intrinsecamente ligada à capacidade da empresa de criar valor. Gremler e Brown (1999) definem a fidelidade como o indicador da criação de valor para os clientes.

O comportamento do consumidor tem sofrido mudanças e vem obrigando as empresas a refletirem sobre a qualidade dos serviços oferecidos.

O homem atual é constantemente solicitado a se posicionar em relação a determinado código de valores. O hábito de consumo tem papel fundamental nesse processo, pois determina o que o produto ou serviço representa para cada consumidor. O consumo tornou-se uma das maneiras de integrar os indivíduos a um determinado grupo, a partir de valores compartilhados.

Os consumidores estão tornando-se cidadãos conscientes dos seus direitos e cada vez mais exigentes, esperando que as empresas tenham uma postura de reflexão, flexibilidade e mudança.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, só sobreviverão as empresas que estiveram orientadas para os consumidores, oferecendo-lhes um serviço de valor superior.

Por meio da troca de valores, o marketing procura obter o melhor ajuste entre a demanda do mercado e a oferta de serviços.

Churchill e Peter (2000) advertem que a empresa que quer obter vantagem competitiva precisa oferecer valor superior aos clientes em relação ao já existente no mercado.

O marketing voltado ao valor é uma nova forma de relacionar-se com o cliente e com o mercado. É uma filosofia empresarial que consiste em desenvolver e prestar serviços que agreguem valor superior, como maneira de alcançar os objetivos da organização. Para isso, é necessário que se conheça o consumidor, sua forma de pensar, comprar e usar produtos e serviços.