

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**  
**TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM ESTUDO**  
**APLICADO EM UMA FRANQUIA DE IDIOMAS**

**GRACIANE DONADELLO**

**Caxias do Sul, abril de 2011**

**GRACIANE DONADELLO**

**DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM ESTUDO  
APLICADO EM UMA FRANQUIA DE IDIOMAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito obrigatório à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ph.D. Paulo Fernando Pinto Barcellos.

**Caxias do Sul, abril de 2011**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

D674d Donadello, Graciane  
Dimensões da qualidade em serviços : um estudo aplicado em  
uma franquia de idiomas / Graciane Donadello. - 2011.  
133 f. : il. ; 30 cm.

Apresenta bibliografia.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.  
“Orientação: Prof. Ph.D. Paulo Fernando Pinto Barcellos.”

1. Serviços ao cliente – Marketing. 2. Pesquisa de mercado. 3.  
Wizard (Firma). I. Título.

CDU: 658.64:658.8

Índice para o catálogo sistemático:

- |                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| 1. Serviços ao cliente – Marketing | 658.64:658.8 |
| 2. Pesquisa de mercado             | 658.8:005.32 |
| 3. Wizard (Firma)                  | 37.018.54:81 |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário  
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

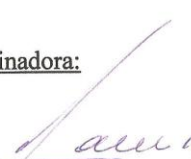
**“Dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma  
franquia de idiomas”**

Graciane Donadello

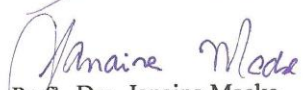
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 28 de abril de 2011.

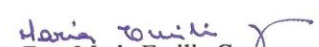
Banca Examinadora:



Prof. Ph.D. Paulo Fernando Pinto Barcellos (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul



Prof<sup>a</sup>. Dra. Janaina Macke  
Universidade de Caxias do Sul



Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Ph.D. Leonardo Rocha de Oliveira  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível.

À minha família, em especial aos meus pais Nelson e Ivanete, pelo apoio incondicional, incentivo e amizade, em todos os momentos desta e de outras caminhadas...

Ao curso do mestrado em Administração, da Universidade de Caxias do Sul, por ter me dado a oportunidade de conhecer alguém muito especial, que hoje faz parte da minha vida. Para você Charles, dedico este trabalho em particular, pois, nós dois sabemos que durante nossos estudos, as dificuldades foram muitas, os desafios não foram poucos, porém, o conhecimento que adquirimos foi imenso e a vontade de alcançar nossos sonhos fez com que nunca deixássemos de lado os nossos objetivos. Assim, como já dizia *Antoine Saint Exupéry* em sua obra *O Pequeno Príncipe*: “Foi o tempo que perdeste com a tua rosa, que fez a tua rosa tão importante.”

A todos vocês, fica a dedicatória deste trabalho.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, por sempre dar-me forças, para superar obstáculos e alcançar todos os meus objetivos;

Aos meus pais, Nelson e Ivanete, pelo amor, confiança, incentivo...

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, em especial, ao meu orientador, Prof. Ph.D. Paulo Fernando Pinto Barcellos, pela sua atenção e seu profissionalismo no desenvolvimento deste trabalho;

Ao meu namorado, Charles Rui, pelo carinho e apoio recebido;

Aos colegas do mestrado pela companhia neste processo de ensino-aprendizagem;

A todos, muito obrigada!

## **EPÍGRAFE**

“Não é a empresa que define o mercado. É o cliente.”

*Peter Drucker*

## RESUMO

Qualidade em serviços tem sido assunto frequentemente estudado na literatura de marketing de serviços, uma vez que conhecer os fatores que fazem com que os clientes permaneçam adquirindo produtos ou consumindo serviços, permite à empresa direcionar os esforços de marketing, a fim de atingir suas expectativas, maximizando os resultados e promovendo a retenção. Assim sendo, o propósito central deste estudo foi identificar as dimensões e os atributos relacionados à qualidade percebida dos serviços prestados por uma escola de idiomas franqueada, a Wizard, em relação à satisfação dos seus clientes (alunos). Para tanto, após a revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, utilizando-se entrevistas pessoais em profundidade com abordagem semi-estruturada. Em seguida, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, com caráter conclusivo, por meio de um *survey*, utilizando-se as técnicas estatísticas como a análise fatorial, a regressão linear múltipla e a ANOVA. Através da análise fatorial foi possível obter 7 dimensões da qualidade de serviços: (i) professor; (ii) estrutura para ensino; (iii) atendimento; (iv) imagem; (v) material didático; (vi) relação custo versus benefício; e (vii) aparência do ambiente / equipamentos. Além disso, por meio da regressão linear múltipla foi possível explicar 56,9% da satisfação geral em função de apenas seis atributos. Os resultados encontrados possibilitaram a identificação das dimensões da qualidade percebida, assim como, o grau de satisfação dos clientes (alunos).

**Palavras-chave:** Franquias de Idiomas. Dimensões da Qualidade em Serviços. Satisfação de Clientes (alunos).



## **ABSTRACT**

Service quality has been a subject frequently studied in the service marketing literature, since knowing the factors that make customers remain purchasing products or consuming services. It allows companies to target marketing efforts to achieve their expectations, maximizing results and promoting customer retention. The purpose of this study was to identify the dimensions and attributes related to perceived service quality provided by a franchised language school, Wizard, in relation to their customer satisfaction (the students). Therefore, after the literature review on the subject, an exploratory qualitative survey was conducted, through in-depth personal interviews with semi-structured approach. Next, a conclusive quantitative research was handled through a survey, using statistical techniques like factor analysis, multiple linear regression and ANOVA. Through the factor analysis it was possible to obtain 7 service quality dimensions: (i) teacher, (ii) learning framework, (iii) service, (iv) image, (v) didactic material, (vi) cost versus benefit relationship and; (vii) appearance of the environment / equipments. Furthermore, by the multiple linear regression, it was possible to explain 56.9% of the overall satisfaction on the basis of six attributes. Therefore, the obtained results allowed the identification of the perceived quality dimensions, as well as the students' satisfaction degree.

**Keywords:** Language Franchises. Service Quality Dimensions. Customer Satisfaction.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	Análise da variância
ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ACSI	<i>American Customer Satisfaction Index</i> (Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano)
AFE	Análise Fatorial Exploratória
APEX	Agência para Promoção das Exportações
ATRs	Atributos
BRIC	Sigla que se refere a Brasil, Rússia, Índia e China
DK	<i>Das Deutsche Kundenbarometer</i> (Barômetro de Satisfação do Cliente)
Fs	Fatores
ISCN	Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano
IT	Indicação a Terceiros
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PR	Possibilidade de Recompra
SAS	<i>Scandinavian Airline System</i> (linha aérea multinacional da Suécia, Noruega e Dinamarca)
SCSI	<i>Swedish Customer Satisfaction Index</i> (Índice de Satisfação do Cliente)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SERVQUAL	<i>Service Quality</i> (Escala da Qualidade em Serviços)
SERVPERF	<i>Service Performance</i> (Escala da <i>Performance</i> em Serviços)
SG	Satisfação Geral
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (Pacote Estatístico para Ciências Sociais)
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i> (Teste de inglês para comunicação internacional)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do sistema de franquias.....	25
Figura 2: Definição de franquias .....	27
Figura 3: Evolução do setor de <i>franchising</i> no Brasil 2001-2010 .....	30
Figura 4: Definição de qualidade.....	35
Figura 5: Modelo de análise de lacunas para a qualidade de serviço .....	41
Figura 6: Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes .....	45
Figura 7: Qualidade total percebida.....	46
Figura 8: Modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano .....	50
Figura 9: Natureza e determinantes de expectativas do consumidor relativas ao serviço .....	53
Figura 10: Compreensão da revisão bibliográfica .....	58
Figura 11: Perfil dos respondentes.....	68
Figura 12: Atributos identificados nas entrevistas individuais em profundidade .....	79
Figura 13: Satisfação geral dos alunos com o curso de inglês.....	91
Figura 14: Diagrama de declividade ( <i>scree plot</i> ) .....	95
Figura 15: Fatores e seus respectivos atributos .....	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Total de alunos matriculados nos cursos de inglês, espanhol e francês .....	81
Tabela 2: Identificação da população em estudo .....	82
Tabela 3: Dados omissos ( <i>missings</i> ) .....	86
Tabela 4: Sexo dos respondentes .....	87
Tabela 5: Faixa etária dos respondentes.....	88
Tabela 6: Nível de rendimento dos respondentes .....	88
Tabela 7: Tempo de escola dos respondentes.....	88
Tabela 8: Análise descritiva .....	89
Tabela 9: Percentual da satisfação por atributo .....	90
Tabela 10: Distribuição de frequência da satisfação geral.....	92
Tabela 11: Distribuição de frequência da possibilidade de recompra e indicação da unidade Wizard em estudo .....	93
Tabela 12: Fatores e seus respectivos <i>eigenvalues</i> .....	95
Tabela 13: Análise das comunalidades .....	96
Tabela 14: Fatores e cargas fatoriais dos atributos .....	98
Tabela 15: Teste KMO e de esfericidade de Bartlett.....	102
Tabela 16: Alfa de Cronbach.....	103
Tabela 17: Teste da regressão da satisfação geral .....	107
Tabela 18: Análise da variância (ANOVA) .....	107
Tabela 19: Teste da regressão da satisfação geral em função dos 49 atributos.....	108
Tabela 20: Teste da regressão da satisfação geral pelo método <i>stepwise</i> .....	110
Tabela 21: Resultado da regressão da satisfação geral pelo método <i>stepwise</i> .....	110
Tabela 22: Teste da regressão para a possibilidade de recompra pelo método <i>stepwise</i> .....	111
Tabela 23: Resultado da regressão da possibilidade de recompra pelo método <i>stepwise</i> .....	112
Tabela 24: Teste da regressão para indicação de terceiros pelo método <i>stepwise</i> .....	112
Tabela 25: Resultado da regressão da indicação a terceiros pelo método <i>stepwise</i> .....	113

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>ESCOPO DA PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
2.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	18
2.2	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	19
2.3	PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
2.4	OBJETIVOS DO TRABALHO .....	21
2.4.1	Objetivo Geral.....	22
2.4.2	Objetivos Específicos .....	22
<b>3</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>24</b>
3.1	FRANQUIAS .....	24
3.1.1	História e evolução das franquias.....	24
3.1.2	Definição de franquia .....	26
3.1.3	Tipos de franquias .....	28
3.2	NÚMEROS DO <i>FRANCHISING</i> .....	29
3.3	FRANCHISING NO BRASIL: ENSINO DE IDIOMAS .....	31
3.4	INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS .....	32
3.4.1	Padronização versus adaptação local.....	33
3.5	QUALIDADE: CONCEITO.....	35
3.6	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	36
3.6.1	Dimensões da qualidade em serviço.....	37
3.6.2	Momentos da verdade.....	38
3.7	PRINCIPAIS MODELOS PROPOSTOS PELA LITERATURA PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	40
3.7.1	Modelos de <i>gaps</i> da qualidade de serviços .....	40
3.7.2	Escala SERVQUAL versus instrumento SERVPERF .....	42

3.8	QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS VERSUS SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	44
3.9	SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	47
3.9.1	Definição de satisfação de clientes.....	47
3.9.2	Principais índices de satisfação de clientes propostos pela literatura.....	49
3.9.2.1	Valor percebido .....	51
3.9.2.2	Expectativas do cliente .....	52
3.9.2.3	Percepção do cliente .....	54
3.9.2.4	Reclamação do cliente .....	55
3.10	RETENÇÃO .....	56
3.10.1	Consequências da retenção .....	57
3.11	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
<b>4</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>60</b>
4.1	EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO .....	60
4.2	ENSINO DA LÍNGUA INGLESA NO BRASIL.....	61
4.3	PERFIL DA FRANQUIA E CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE EM ESTUDO ..	63
<b>5</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>65</b>
5.1	DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA.....	65
5.2	ABORDAGEM QUALITATIVA.....	66
5.3	ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE .....	67
5.4	PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	68
5.5	ROTEIRO DE QUESTÕES UTILIZADO.....	69
5.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	69
5.6.1	Motivos que influenciaram a iniciar um curso de idiomas.....	71
5.6.2	Motivos influenciadores na escolha pela escola .....	71
5.6.3	Aspectos relevantes em um curso de idioma .....	72
5.6.4	Aspectos importantes sobre a estrutura física interna e externa .....	73
5.6.5	Atendimento oferecido pelos profissionais da recepção, professores, coordenação e direção.....	75
5.6.6	Aspectos importantes em relação ao professor para o processo de aprendizagem .....	75
5.6.7	Aspectos importantes em relação ao material didático para o processo de aprendizagem.....	76
5.6.8	Imagem institucional .....	77

5.6.9	Satisfação geral e retenção de clientes.....	78
5.6.10	Atributos identificados nas entrevistas individuais em profundidade .....	78
5.7	PESQUISA QUANTITATIVA .....	80
5.8	PROCEDIMENTOS DA FASE DESCRITIVA DA PESQUISA.....	80
5.9	IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	81
5.10	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	82
5.10.1	Questionário de pesquisa: validação e pré-teste.....	83
5.11	COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS .....	84
5.12	TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	85
5.12.1	Tratamento dos dados omissos ( <i>missing</i> ) .....	86
5.12.2	Caracterização da amostra .....	87
5.12.3	Estatística descritiva .....	89
5.12.4	Análise fatorial .....	93
5.12.5	Determinação do número de fatores.....	94
5.12.6	Comunalidades .....	96
5.12.7	Teste KMO e esfericidade de Bartlett .....	102
5.12.8	Confiabilidade de coerência interna .....	103
5.12.9	Análise de regressão linear múltipla.....	105
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
6.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	114
6.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	117
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	120
6.4	DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS.....	120
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO A - ROTEIRO DE QUESTÕES .....</b>	<b>130</b>
	<b>ANEXO B - INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>131</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Qualidade é importante em qualquer negócio, entretanto, em um sistema de franquia ela é considerada de modo especial, pois, se por um lado, o franqueador precisa proteger a reputação da sua marca registrada, que juntamente com o *know-how* e a experiência acumulada é o seu principal patrimônio. Por outro, a qualidade de cada franqueado percebida pelo mercado repercute por toda a rede, em especial, nas unidades que pertencem à mesma comunidade ou região (ANDRADE, 1993).

A qualidade, portanto, não é apenas um slogan animador, mas uma maneira lucrativa de operar uma empresa (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). Conforme Reichheld e Sasser Jr. (1990), a verdadeira revolução da qualidade está apenas começando em serviços. Logo, a gestão da qualidade é reconhecida por muitas empresas como uma estratégia para competir, uma vez que, maior qualidade implica em custos mais baixos e aumento de produtividade, proporcionando à empresa maior participação de mercado e melhores níveis competitivos (ABDULLAH; ULI; TARI, 2009).

Ao abordar qualidade dentro do contexto de franquias, é válido ressaltar que este sistema assumiu uma grande importância como um padrão para a expansão dos serviços, e como qualquer outra organização precisa preservar a qualidade do conceito “negócio” para alcançar o sucesso global (MONROY; ALZOLA, 2005). Além disso, o avanço tecnológico provocou mudanças consideráveis na natureza de muitos serviços existentes e na criação de novos serviços (HOFFMAN et al., 2009). Deste modo, as empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz distinguindo-se pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação dos seus clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Este estudo apresenta duas contribuições. Em termos acadêmicos, colabora para a discussão sobre os temas qualidade em serviços, satisfação de clientes e sobre a inserção internacional de franquias no qual aborda a relação entre a padronização de serviços versus a adaptação local para a prestação de um serviço de qualidade. Em termos práticos, visa a possibilidade de colaborar para a gestão da qualidade de uma escola de idiomas, que faz parte de uma rede de franquias.



No intuito de alcançar os objetivos propostos, os quais são apresentados na seção 2.4, foi realizado um estudo qualitativo, com caráter exploratório e, em seguida, um estudo quantitativo, de caráter conclusivo, por meio de um *survey*. Para tanto, este trabalho estrutura-se através das seguintes etapas: (i) introdução; (ii) escopo da pesquisa; (iii) revisão bibliográfica; (iv) ambiência da pesquisa; (v) método de pesquisa; e (vi) considerações finais.

## **2 ESCOPO DA PESQUISA**

### **2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA**

A qualidade em serviços tem sido um assunto frequentemente estudado na literatura de marketing de serviços. Logo, conhecer os fatores que fazem com que os clientes permaneçam adquirindo produtos e serviços permite à empresa direcionar os esforços de marketing, a fim de atingir suas expectativas, maximizando os resultados e promovendo a retenção.

É oportuno destacar a qualidade como um dos antecedentes da satisfação de clientes (ANDERSON; FORNELL, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003). No contexto de serviços, a qualidade pode ser considerada o alicerce do diferencial competitivo, principalmente porque a qualidade de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado (GRÖNROOS, 2009). Por conseguinte, a qualidade percebida, ou seja, a avaliação do mercado servido de uma experiência de consumo recente possui um efeito direto na satisfação do cliente (ANDERSON; FORNELL, 2000).

Ambos os conceitos –satisfação do cliente e qualidade do serviço – estão, sem dúvidas, relacionados. Entretanto, a maneira mais apropriada de abordar o assunto é distinguindo a medição da satisfação do cliente da medição da qualidade do serviço. Para alguns especialistas, a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica da transação, ao passo que, a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação de longo prazo da performance geral da organização (HOFFMAN et al., 2009).

A qualidade em serviços permite que uma empresa alcance o sucesso entre os concorrentes, tornando-se uma forma de diferenciação, principalmente em mercados onde um pequeno número de firmas oferece serviços quase idênticos. Diferenciação na qualidade do serviço pode gerar aumento na participação do mercado e em última instância significar a diferença entre o sucesso e o fracasso financeiro (HOFFMAN et al., 2009).

A melhoria da qualidade em serviços influencia o desempenho de uma empresa de duas maneiras complementares, podendo causar impactos internos através de processos e impactos externos através do mercado.

Os impactos internos sobre o desempenho, conforme Abdullah, Uli e Tarı (2009) estão relacionados com o funcionamento interno das organizações (por exemplo, aumento da produtividade, melhoria da eficiência e redução de custos e desperdícios). Por outro lado, os impactos externos sobre o desempenho relacionam-se aos efeitos da qualidade na satisfação do cliente e da demanda (por exemplo, aumentar as vendas, manter o relacionamento com os clientes, atrair novos clientes, atingir níveis mais elevados de satisfação de clientes e melhorar a imagem).

## 2.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Qualidade em serviços e satisfação de clientes são sem dúvida dois construtos centrais da teoria e prática de marketing, uma vez que no atual mundo dos negócios a chave para se obter vantagem competitiva sustentável reside na entrega de serviços de alta qualidade que resultem em clientes satisfeitos (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2002).

Por seguinte, oferecer serviços de qualidade tem sido prioridade para as empresas que almejam alcançar desenvolvimento e buscam vantagens competitivas. Portanto, além de ser uma eficiente ferramenta de “venda”, o serviço de qualidade pode ser considerado como o fundamento do diferencial competitivo a longo prazo para as organizações (GRÖNROOS, 2009; ALBRECHT; ZEMKE, 2002; WHITELEY, 1999; TSCHOHL; FRANZMEIER, 1996).

Ao abordar o tema qualidade em serviços dentro do contexto de franquias de idiomas, que por si só apresenta uma estrutura “engessada”, a identificação das dimensões da qualidade de serviços assume um papel de extrema importância, visto que, além de colaborar para o aumento da competitividade do negócio, serve de parâmetro para várias empresas que fazem parte da mesma rede ou seguem o mesmo formato de negócio.

Considerando que o sistema brasileiro de franquias é, hoje, o quarto maior do mundo em número de marcas, sendo considerado um dos mais importantes da América Latina, estando à frente dos países que integram o BRIC (Rússia, Índia, China e Brasil), grupo das

principais economias emergentes do planeta, contribuições sobre as gestões de qualidade tornam-se relevantes, uma vez que ganhos em qualidade podem beneficiar ambos, franqueados e o sistema (BRENER, 2008).

Além disso, os organismos públicos de fomento às exportações já se deram conta de que o *franchising* (franquias) é um dos caminhos mais seguros para a afirmação das marcas brasileiras, fortalecendo a economia e, cosequentemente, proporcionando um maior equilíbrio nas contas públicas (BRENER, 2008).

Em se tratando especificamente do aprendizado de línguas estrangeiras, é importante mencionar que apesar de todos os setores da sociedade reconhecerem a sua importância, as políticas educacionais nunca lhe asseguraram uma inserção de qualidade nas escolas regulares, conforme afirma Paiva (2003). Assim, em busca desta qualidade, cada vez mais procura-se garantir o aprendizado de línguas em escolas particulares, ou seja, em escolas de idiomas. Como resultado, a concorrência, no setor, está cada vez mais acirrada por causa do rápido crescimento do número de cursos de línguas, principalmente aqueles organizados à base de franquias.

Cabe ressaltar que os serviços de qualidade permitem vários benefícios para uma instituição de ensino, entre os quais, melhorar a imagem institucional, sendo esta recomendada por ex-alunos, pais e amigos, bem como contribui para melhorar a satisfação de todos os seus públicos, incluindo funcionários, alunos e professores (KOTLER; KELLER, 2006). Neste sentido, torna-se necessário conhecer os determinantes da qualidade de serviços para que medidas possam ser especificadas e controladas, melhorando assim, a qualidade percebida pelo cliente.

Além disso, conhecer as dimensões da qualidade de serviços é importante para avaliar o impacto que as mesmas geram em relação à satisfação do seu público. Uma vez que, conhecer o quanto os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, passa a ser uma estratégia para os gestores do negócio, podendo, os mesmos, direcionarem seus esforços para conquista e retenção. Cabe ressaltar que, o custo de atrair novos consumidores é aproximadamente cinco vezes maior do que o custo de mantê-los satisfeitos (KOTLER; KELLER, 2006).

Diante do exposto, abordar o tema qualidade, tendo os resultados mensuráveis através da satisfação dos clientes dentro do setor de serviços, é relevante, visto que, diante do aumento da oferta de produtos e serviços no mercado, os clientes estão cada vez mais disputados e se tornam um recurso cada vez mais escasso para as organizações. Assim sendo,

proporcionar qualidade que satisfaz os clientes, representa uma importante fonte de vantagem competitiva, uma vez que possibilita a redução da elasticidade de preços e conduz à retenção (BARCELLOS, 2008).

Neste contexto, confia-se, que suposições vagas não oferecem embasamento viável para identificar se os serviços prestados por uma escola de idiomas franqueada atendem às expectativas de seus clientes de forma satisfatória. Para isso, se faz necessário conhecer os atributos relacionados à qualidade de serviços percebidos pelo seu público e avaliar o nível de satisfação com relação aos mesmos, a fim de contribuir para a qualificação dos serviços prestados pela instituição no sentido de avigorar sua competitividade junto ao mercado. Vale lembrar que, medidas são absolutamente necessárias, uma vez, que algo que não pode ser medido não pode ser gerenciado (BARCELLOS, 2008).

### 2.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica, ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Diante disso, este estudo tem com desígnio maior responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as dimensões e os atributos relacionados à qualidade percebida dos serviços prestados por uma escola de idiomas franqueada, a Wizard, localizada em Nova Prata, Rio Grande do Sul, em relação à satisfação dos seus clientes (alunos)?**

### 2.4 OBJETIVOS DO TRABALHO

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), toda pesquisa deve possuir um objetivo determinado para saber o que se procura e o que se pretende alcançar. Os objetivos podem ser divididos em gerais e específicos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A seguir, os objetivos que norteiam este trabalho de pesquisa:

### **2.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é identificar as dimensões e os atributos relacionados à qualidade percebida dos serviços prestados por uma escola de idiomas franqueada, a Wizard, localizada em Nova Prata, Rio Grande do Sul, em relação à satisfação dos seus clientes (alunos).

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

A partir do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar, através dos clientes (alunos), os atributos relacionados à qualidade percebida dos serviços que impactam na sua satisfação;
- b) identificar as dimensões da qualidade de serviços que compõem a avaliação da satisfação de clientes (alunos);
- c) avaliar o grau de satisfação dos clientes (alunos) em relação a cada um dos atributos identificados e o grau de satisfação geral;
- d) verificar a possibilidade de recompra dos serviços prestados e de indicação da escola a terceiros;
- e) destacar as dimensões da qualidade que merecem atenção futura para ações de melhoria.

## **PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica sobre um tema proposto busca facilitar a localização e recuperação da informação que se procura, nas diferentes obras de referência sobre os assuntos de interesse para o encaminhamento da pesquisa que se deseja realizar (OLIVEIRA, 1999). Portanto, seu objetivo é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto, tornando-se um instrumento imprescindível para qualquer tipo de pesquisa (KÖCHE, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2001). Assim sendo, essa seção engloba os temas relacionados à franquias, qualidade, satisfação e retenção de clientes.

#### **3.1 FRANQUIAS**

O sistema de franquias é um modelo de negócio reconhecido por seu crescimento constante nos últimos anos, embora, seja um sistema bastante antigo.

##### **3.1.1 História e evolução das franquias**

Pesquisando a história encontram-se exemplos de práticas comerciais que se assemelham ao sistema de franquias desde o século XII, em Londres. O moderno negócio de *franchising* (franquias) teve sua origem em uma vitoriosa pioneira experiência da Singer Sewing Machine, nos Estados Unidos em 1860 (LOVE, 1996). Com o intuito de ampliar a sua rede de distribuição sem a inversão de recursos próprios, a Singer resolveu credenciar agentes em diversos pontos do território, cedendo-lhes marca, produtos, publicidade, técnicas, vendas a varejo e *know-how* (LOBO, 2003).



A Singer alcançou um rápido e ruidoso sucesso, que contagiou outras ainda incipientes indústrias, cujos produtos, encontram-se espalhados nos quatro quadrantes do planeta Terra: a General Motors, em 1898, e a Coca-Cola, em 1899 (MILMAN, 1996). Assim, as denominadas *franchises* de fabricantes dominaram os primeiros anos do regime de *franchising*. Por volta dos anos 30, a *franchising* começou a se espalhar pelo varejo e indústrias de serviços, onde experimentou o seu maior crescimento (LOVE, 1996; STRENGER, 1998). A Figura 1 apresenta um breve resumo da evolução do sistema de franquias.

DÉCADA	ACONTECIMENTOS
50	Surgiram as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras. Grande explosão de franquias nos Estados Unidos.
60	Conflitos e leis. Alguns movimentos no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
70	Internacionalização – dos Estados Unidos para fora. Mais movimentos no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário...).
80	Globalização Surge a Associação Brasileira de <i>Franchising</i> (ABF)
90	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviço começam a se destacar no Brasil. Franqueados mais exigentes, buscando mais informações e por conhecer melhor o franqueador. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no congresso da Lei 8955.
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais saudável. Maior profissionalização do sistema.

**Figura 1: Evolução do sistema de franquias**

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: Cartilha - O Que é Franquia. Governo Federal (2005)<sup>1</sup>.

O grande *boom* do sistema deu-se, de forma efetivamente ampla e popular, nos Estados Unidos, após a segunda Guerra Mundial (1939-1945), quando milhares de ex-combatentes voltaram ao país sem disposição de trabalhar para nenhum patrão. Agastados pela experiência nos campos de batalha queriam montar o seu próprio negócio. Assim, o

<sup>1</sup> MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Cartilha - O que é franquia? Governo Federal, 23p., 2005. Disponível em: < [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/\\$File/NT0003747E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/$File/NT0003747E.pdf) > Acesso em 8 de novembro de 2010, às 17 horas.

*franchising* surgia como uma solução, uma vez que facilitava a obtenção de financiamento em condições bastante favoráveis junto à *Small Business Administration*, uma espécie de SEBRAE Norte-Americano, além de assegurar o acesso dos novos empreendedores aos conhecimentos, processos e sistemas de que necessitavam para serem bem-sucedidos (BRENER, 2008).

Não podendo deixar de mencionar que em 1955, em Illinois, na cidade de Desplaines, foi inaugurada a primeira unidade do restaurante McDonald's, criada pelos irmãos Dick e Maurice McDonald, a mais bem-sucedida franquia em todo o mundo (MILMAN, 1996).

Atualmente, o *franchising* é adotado em todo o mundo incluindo milhares de franqueados de todo tipo de atividade industrial, comercial e de prestação de serviços (LOBO, 2003). De acordo com a Cartilha - *O Que é Franquia*, idealizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005), considera-se que o sistema de franquias desenvolveu-se a partir de soluções encontradas por empresários em respostas aos problemas que enfrentavam nos seus negócios e sua evolução, portanto, vem ocorrendo de forma natural, paralelamente à globalização dos negócios.

### 3.1.2 Definição de franquia

No seu sentido mais simples, uma franquia (*franchising* empresarial) trata-se de um sistema em que um franqueado recebe de um franqueador o direito de usar e distribuir serviços ou produtos patenteados (BARBOSA; FELÍCIO, 2004; STRENGER, 1998). Entretanto, a lei nº 8.955, de 1994, definiu em seu art. 2º, franquia empresarial nos seguintes termos:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” (LOBO, 2003, p. 32).

A Figura 2 apresenta a definição de franquia de acordo com alguns autores, órgãos e conselhos:

AUTORES/ ORGÃOS E CONSELHOS	DEFINIÇÃO DE FRANQUIA
<b>Corte de Apelação de Paris</b>	Método de colaboração entre duas ou várias empresas comerciais, uma franqueadora, a outra franqueada, pelo qual, a primeira, proprietária de um nome de uma razão social conhecidos, siglas, símbolos, marca de fábrica, comércio ou de serviços, bem como de <i>savoir-faire</i> particular, coloca a disposição de outra o direito de utilizar, mediante o pagamento ou outra vantagem, uma coleção de produtos ou de serviços, para explorar obrigatoriamente e totalmente segundo técnicas comerciais experimentadas, desenvolvidas e periodicamente recicladas, de uma maneira exclusiva, para o fim de realizar um melhor impacto sobre um mercado considerado e de obter um desenvolvimento acelerado da atividade comercial das empresas envolvidas.
<b>Comissão Belga de Distribuição</b>	Um sistema de colaboração de duas empresas diferentes, porém unidas por um contrato em virtude do qual uma delas concede a outra, mediante o pagamento de uma quantia e sob condições bem determinadas, o direito de exploração de uma marca ou fórmula comercial, representados por um símbolo gráfico ou emblema, assegurando-lhe ajuda e alguns serviços regulares destinados a facilitar esta exploração.
<b>Departamento do Comércio Americano</b>	Um método para fazer negócios no qual é conferido a um franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços sob uma formatação mercadológica definida pelo franqueador. O franqueador concede ao franqueado o uso da sua marca registrada, seu nome e a sua publicidade.
<b><i>International Franchise Association</i></b>	Um contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o total dos conhecimentos do franqueador, imagem, sucesso, técnicas de manufatura e marketing são fornecidos ao franqueado mediante remuneração.
<b>Conselho do Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e Comércio</b>	Um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, serviço ou método, devidamente caracterizados por uma marca registrada concede a outros comerciantes, a licença e assistência para a expansão do produto no mercado.
<b>Guyénot</b>	Concessão de uma marca de produtos ou serviços à qual se acrescenta a concessão de conjunto de métodos e meio de vendas.
<b>Jean-marie Leloup</b>	Contrato sinalagmático de execução sucessiva, pelo qual uma empresa (franqueadora), confere a uma ou várias empresas (franqueadas), o direito de reproduzir o sistema de gestão previamente experimentado pela franqueadora.
<b>Philippe Bersis</b>	Método de colaboração entre uma empresa, o franqueador de uma parte, e um ou vários empresários, os franqueados de outra parte.
<b>Waldirio Bulgarelli</b>	Operação pela qual um comerciante titular de uma marca comum, cede seu uso, num setor geográfico definido, a outro comerciante.

**Figura 2: Definição de franquias**

Fonte: Adaptado de Lobo (2003).

Contudo, o principal objetivo da existência de uma franquia é a rápida mudança de escala, sempre considerando as vantagens financeiras, isto é, partindo do local para o regional, do regional para o nacional e do nacional para o internacional. É relevante destacar que, segundo os especialistas, uma franquia tem um retorno mínimo de 3(três) anos, sendo esses prazos bem maiores no setor industrial (STRENGER, 1998).

### 3.1.3 Tipos de franquias

De acordo com Leite (1991) existe um conceito clássico de *franchising*, denominado *product trade mark franchising*, ou seja, franquia de produto e marca registrada, que não engloba serviços ou suporte adicional nem a formatação de técnicas e métodos de comercialização. Neste caso, o franqueador apenas cede sua marca para o franqueado simplesmente para revender os produtos fornecidos a um preço mais alto, que é o lucro.

Para o autor, inspirado na prática francesa, há quatro tipos básicos de *franchising*: (i) de produção: os bens são produzidos pelo franqueador ou por terceiros fabricantes licenciados sob supervisão de desenvolvimento de produtos e controle de qualidade, entregues ao franqueado para comercialização; (ii) de distribuição: os bens são produzidos pelo franqueador, ou por terceiros fornecedores, comprovadamente eficientes e testados, selecionados pela central de compras e de distribuição do franqueador, e repassados ao franqueado, para vendê-los ao consumidor final; (iii) de serviços: a qualidade na prestação de serviços e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final, que têm assistência técnica do franqueador, além de fornecer componentes e peças originais de reposição. Por exemplo, serviços autorizados Brastemp, Hotéis Holliday Inn, muito utilizados nos ramos de restaurantes, institutos de beleza, turismo, informática, cursos de idiomas entre outros; e (iv) industrial: no qual os bens são produzidos pelo próprio franqueado numa unidade industrial de produção própria, após o franqueador conceder-lhe, além do direito, do uso da marca, a fórmula de fabricação do produto com transferência de *know-why* (técnica de engenharia de produção e processo para a correta construção e operação da fábrica) e *know-how* (técnica de comercialização e distribuição de produtos).

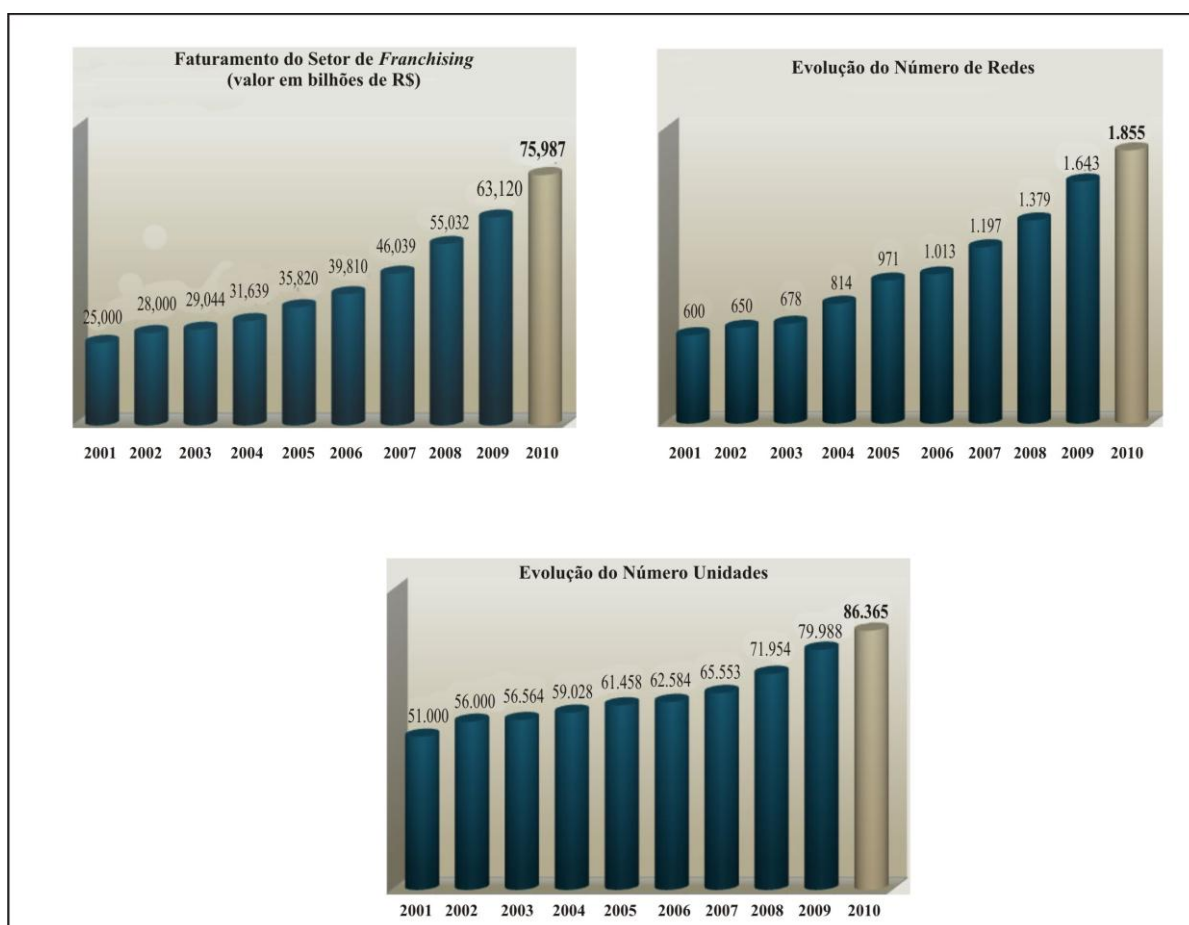
Leite (1991) adiciona, ainda, outras três modalidades: (i) a *master franchise* (franquia-mestre), no qual o franqueador original do produto/serviço, para expandir sua marca, internacionalmente, delega a uma empresa local o direito de sub-franquear; (ii) desenvolvimento da área de franquia, onde o franqueador contrata empresas locais para explorar diretamente e desenvolver sua marca em um determinado território, como por exemplo, o McDonald's; e (iii) o *business format franchising* (sistema de franquia formatada), através, do qual, o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, em troca de uma compensação financeira, combinada através de contrato.

### 3.2 NÚMEROS DO *FRANCHISING*

O *franchising* ganhou popularidade em muitos setores da indústria, isso porque o modelo de franquias atende tanto grandes como pequenos negócios. Alguns autores alcunham o *franchising* como sendo o conceito de marketing mais bem-sucedido já criado. As estatísticas mostram que atualmente (até o ano de 2010), cerca de 900 mil franquias operam nos Estados Unidos, representando mais de um trilhão de dólares anuais em vendas de varejo, com lojas franqueadas responsáveis por cerca de um terço do total das vendas a varejo do país. Em 2006, o sistema de *franchising* gerou um volume de negócios total de 1,53 trilhões de dólares, além disso, o número de pessoas que trabalham para estabelecimentos franqueados apresentou um crescimento significativo de cerca de 3,5 milhões em 1975, para cerca de 7 milhões no início dos anos 90, chegando a 11.029.000 no ano de 2005 (EMERSON, 2010).

O Japão aloja o segundo maior mercado mundial de franquias do mundo. Dados da *Japan Franchise Association* (criada em 1973) apontam a existência de 1.061 franqueadores e 230 mil franqueados, que empregavam aproximadamente 2,3 milhões de pessoas em 2006 (BRENER, 2008).

O portal da ABF (Associação Brasileira de *Franchise*) exhibe a evolução do setor de *franchising* no Brasil do ano 2001 ao ano 2010, referente ao faturamento do setor, a evolução do número de redes, bem como a evolução do número de unidades, conforme apresentado na Figura 3.



**Figura 3: Evolução do setor de *franchising* no Brasil 2001-2010**

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) <sup>2</sup>.

Nos últimos anos, a colaboração entre franquias brasileiras, sua entidade representativa, a ABF, e a Agência para Promoção das Exportações (APEX) vem agilizando a participação de empresas em eventos internacionais do setor. Primeiro passo para que as marcas brasileiras conquistem novos mercados. Segundo Brener (2008), o objetivo final é a consolidação da Marca Brasil, como símbolo de produtos originais e serviços de qualidade, nos mais diferentes ramos.

<sup>2</sup> ABF – Portal do *Franchising*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>> Acesso em: 1 de Março 2011, às 14h.

### 3.3 *FRANCHISING* NO BRASIL: ENSINO DE IDIOMAS

O *franchising* chegou ao Brasil na década de 1960 e, embora tivesse se desenvolvido rapidamente, foi, por muito tempo, sinônimo de ensino de idiomas e de *fast food*. Mas, a partir dos anos 80, com a globalização, a maior inserção do Brasil na economia internacional, o *franchising* decolou (BRENER, 2008). A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), por seguinte, foi causa e efeito desse crescimento, contribuindo para disseminar o sistema de franquias em todo o território nacional.

É relevante destacar aqui que o primeiro negócio de modelo de franquia no Brasil foi justamente de um instituto de idiomas aplicado inicialmente por dois amigos, o baiano Fernando Heráclio Silva e César Yázigi, filho de imigrantes libaneses. O Yázigi criou formalmente, em 1960, a primeira rede de franquias no Brasil (BRENER, 2008).

Na metade da década 80, as primeiras redes de *franchising* já funcionavam no país, principalmente nos segmentos de *fast food* e escolas de idiomas. Eram marcas nacionais como Escolas Fisk, Yázigi, Bob's e também internacionais como Mc'Donalds e Kentucky Fried Chicken. Foi quando a economia brasileira passou por uma transformação profunda que teria como subproduto a geração de condições para que o *franchising* se transformasse em um grande negócio no Brasil (BRENER, 2008).

Em 1990, o Guia da ABF trazia 250 oportunidades de negócios para o interessado em adquirir uma franquia, esse número saltou para 385, dois anos depois. Com o crescimento, surgiam novos desafios e, denúncias começaram a aparecer de promessas não cumpridas de franqueadores, franqueados que escondiam o seu desempenho real para reduzir os *royalties* (direitos autorais) a serem pagos, entre outros. Assim, o comando da ABF concluiu, que era necessário aprovar um lei, capaz de eliminar os principais conflitos e que bloqueasse qualquer legislação aventureira, desligada do cotidiano do *franchising* (BRENER, 2008). A Lei de Franquia (Lei nº 8.955/1994) foi aprovada pela Câmara Federal e se transformaria em um dos principais marcos da consolidação da credibilidade do sistema.

De acordo com a ABF o setor de educação é um dos mais promissores do *franchising* brasileiro. Somente associadas à ABF, existem aproximadamente cinquenta redes de educação e treinamento, cursos especializados e escolas de idiomas<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> ABF – Portal do *Franchising*. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=22&codC=13&origem=artigos> > Acesso em: 27 de Janeiro 2011, às 13h.

### 3.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS

O *franchising*, por suas características, é um negócio que combina com internacionalização. Afinal, a importação e exportação de marcas, métodos, produtos, padrões, intercâmbio de culturas, a busca por parceiros em outros países, consequentes de uma economia globalizada, fazem parte do próprio DNA do sistema de franquias (BRENER, 2008). Entretanto, a internacionalização de franquias brasileiras, apesar de ser um processo em expansão, ainda carece de informações consistentes sobre suas dimensões e circunstâncias (MARQUES, 2006).

A globalização de mercados, porém, é a base que sustenta a crescente internacionalização de franquias, uma vez que promoveu o surgimento de novas oportunidades para as empresas em mercados internacionais (MARQUES, 2006). Segundo Alon e McKee (1999), o menor risco financeiro próprio do sistema, os avanços em tecnologias de telecomunicações e o surgimento de alianças estratégicas permitem ao franqueado beneficiar-se de economias de escala e, também, concede ao franqueador a flexibilidade de regulamentação de uma pequena empresa. Somado a esses fatores, as características internas do sistema de franquia, principalmente no que se refere ao número de estabelecimentos, influenciam significativamente a intenção de franqueadores nacionais adentrarem mercados externos (ALON; MCKEE, 1999).

O processo de internacionalização não é privilégio apenas de economias desenvolvidas. Os mercados emergentes constituem os mercados maiores e mais dinâmicos para franqueadores internacionais. Em um estudo realizado por Alon (2006), com o propósito de analisar e comparar a propensão das economias emergentes para os serviços de franquias, aponta o Brasil, Rússia e México, muito antes que a China e a Índia, como os mercados mais propícios para os serviços de franquia.

Como já foi citado anteriormente, as primeiras franquias estrangeiras começaram a chegar no Brasil ainda na década de 60, através do segmento de *fast food*, assim foram os casos da Kentucky Fried Chicken, da Subway, da Dunkin Donuts e Pizza Hut. Na década seguinte, o McDonald's, verdadeiro sinônimo de *franchising*, aterrissou no país. Porém, a grande novidade, no que se refere à internacionalização de franquias nacionais é a entrada, muito forte, de marcas brasileiras em mercados globais. O segmento de idiomas, novamente, foi o primeiro a internacionalizar suas marcas, tendo como pioneiros a rede de escolas FISK, o Yázigi e CCAA (BRENER, 2008).



A internacionalização de uma franquia não é tarefa simples. Existem pelo menos dois caminhos principais: a empresa pode oferecer apenas produtos ou o *know-how* para a prestação de algum tipo de serviço, embora existam empresas que oferecem as duas opções simultaneamente (BRENER, 2008).

É oportuno ressaltar aqui algumas questões operacionais que devem ser consideradas, quando as franquias decidem adentrarem mercados internacionais. Em geral, os franqueadores internacionais precisam familiarizar-se com a cultura local, costumes, conjuntura econômica e legislação, para saber a melhor forma de adaptar os seus modelos de negócio junto aos países que se pretende atuar (HOFFMAN; PREBLE, 2004; BRENER, 2008).

Neste sentido, as utilizações de empresários locais podem ajudar consideravelmente os franqueadores se tornarem socialmente e culturalmente familiares com as práticas locais (HOFFMAN; PREBLE, 2004). Como exemplo aqui, o fracasso de uma franquia estrangeira de lavagem de automóveis que tentou instalar unidades na Amazônia brasileira, no início da década de 2000. O motivo: em Belém ou Manaus, em certos períodos do ano, chove todos os dias. Quem iria gastar dinheiro na lavagem do carro nessas condições? (BRENER, 2008).

### **3.4.1 Padronização versus adaptação local**

Uma rede de franquias de empresas permite o franqueador adquirir competências e rápida penetração nos mercados locais, permitindo ao franqueado alcançar o reconhecimento nacional do nome, marketing e da benevolência de um grande negócio (EMERSON, 2010). Entretanto, deve-se observar que existem conflitos entre a padronização e uniformidade de um sistema de franquias, por um lado e, por outro, a disponibilidade de recursos e variações geográficas locais. Pesquisas já demonstraram que no caso de empresas de pequeno porte as condições geográficas locais influenciam significativamente a estratégia do negócio (COX; MASON, 2007).

É relevante destacar que um dos temas mais recorrentes na literatura de *franchising* diz respeito à dimensão da independência operacional e autonomia dos franqueados perante o padrão pré-estabelecido do sistema de franquia (STANWORTH; PURDY, 2006). O relacionamento franqueador-franqueado tem uma contradição intrínseca. Por um lado, a independência é um recurso importante do *franchising*, ou seja, o franqueado possui a autonomia de “ser o seu próprio patrão”. No entanto, fornecer um produto ou serviço

padronizado em todos os locais, é fundamental para o sucesso de um sistema de franquia, isso significa dizer que, na maioria das vezes, os franqueados não desfrutam de um grande “espaço” para desenvolver sua própria iniciativa. Em outras palavras, sua autonomia está limitada às decisões sobre as políticas operacionais locais, tais como localização, preço, horas de serviço e a contratação dos funcionários (COX; MASON, 2007).

Segundo Fitzsimmons (2005), um sistema de franquia, como um todo, só será bem sucedido se o produto e/ou serviço for mantido de forma consistente, ou seja, se o cliente puder ter a certeza que ele receberá a mesma qualidade de serviço em qualquer uma das unidades franqueadas. Um único nível de qualidade em serviço reconhecido pelos clientes oferece ao sistema, além dos benefícios normais relacionados ao desempenho de qualidade, uma barreira à entrada de concorrentes, devido à associação com a imagem da marca (MAYLOR; READ, 1998).

A padronização e a uniformidade, entretanto, são pilares que sustentam o conceito de franquia (KAUFMANN; EROGLU, 1999). Primeiro, porque a padronização é um meio de se alcançar a minimização dos custos tanto para o franqueador quanto para o franqueado, principalmente em termos de aquisição, marketing e implementação, além, de reduzir os custos de acompanhamento (monitoramento) do franqueador para com seus franqueados (COX; MASON, 2007). Segundo, a padronização permite que o conceito do negócio seja comunicado de forma consistente em todo o espaço a fim de construir e manter uma imagem distinta entre os clientes (COX; MASON, 2007).

Uma imagem uniforme faz com que o cliente “espere” o mesmo produto ou serviço em qualquer unidade franqueada, atraindo os clientes que buscam a experiência regular de consumo que uma marca representa, uma vez que os clientes associam a qualidade de uma loja às demais operadas sob a mesma marca (MAYLOR; READ, 1998; MICHAEL, 2002). Todavia, se os franqueados desviarem o modelo padrão do sistema, em busca de seus próprios interesses, a provável consequência será a erosão e deterioração da qualidade da marca (COX; MASON, 2007; MAYLOR; READ, 1998).

Para Cox e Mason (2007) a adaptação local pode reduzir a capacidade do sistema de inovar. O conhecimento gerado por franqueados individuais pode ser de pouco valor para outros franqueados que operam em diferentes ambientes. Além disso, conforme Kaufmann e Eroglu (1999), quando os franqueados se adaptam às condições locais, eles diminuem a similaridade das rotinas operacionais em todo o sistema, o que reduz o potencial de criação de ideias para a identificação e implementação de novas ofertas.

### 3.5 QUALIDADE: CONCEITO

A palavra “qualidade” é definida de várias maneiras por diferentes dicionários. Entretanto, em 1984, David A. Garvin, publicou, nos Estados Unidos, um trabalho intitulado: *O que realmente significa a qualidade do produto?* Neste estudo, Garvin (1984) procurou analisar e sintetizar os diversos conceitos de qualidade do produto resultante da filosofia, economia, marketing e gestão de operações, identificando cinco enfoques principais:

Autor /Ano		Significado
<b>Transcendental</b>		
<b>Pirsig</b>	<b>(1974)</b>	- Qualidade não é uma idéia ou algo concreto, mais uma terceira entidade independente das duas, e embora, não se possa defini-la, sabe-se o que ela é.
<b>Tuchman</b>	<b>(1980)</b>	- Qualidade é buscar ou atingir o padrão mais alto ou invés de se contentar com o mal feito ou fraudulento.
<b>Baseada no produto</b>		
<b>Abbott</b>	<b>(1955)</b>	- Diferenças de qualidade correspondem às diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado.
<b>Leffler</b>	<b>(1982)</b>	- Qualidade é igual as quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço.
<b>Corwin</b>	<b>(1968)</b>	- Qualidade significa ser capaz de satisfazer desejos.
<b>Kuehn e Day</b>	<b>(1962)</b>	- A qualidade depende de até que ponto um produto se ajusta aos padrões das preferências do consumidor.
<b>Juran</b>	<b>(1974)</b>	- Qualidade é adequação ao uso.
<b>Baseada na produção</b>		
<b>Crosby</b>	<b>(1979)</b>	- Qualidade significa conformidade com as exigências.
<b>Gilmore</b>	<b>(1974)</b>	-Qualidade é o grau em que um produto particular está de acordo com o projeto ou especificação.
<b>Baseada no valor</b>		
<b>Broh</b>	<b>(1982)</b>	- Qualidade significa o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.
<b>Feigenbaum</b>	<b>(1961)</b>	- Qualidade é o que o cliente determina.

**Figura 4: Definição de qualidade**

Fonte: Garvin (1984).

Para que a qualidade possa assumir um papel estratégico dentro de uma organização é necessário compreender seu significado. Deming (1990) entende que a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, assim sendo, sua definição pode variar de indivíduo para indivíduo. Esta dificuldade de obter-se uma definição para qualidade está na conversão das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para proporcionar satisfação por um preço que o usuário pague (DEMING, 1990). De acordo com Juran (1992), a qualidade deve ser entendida sob dois conceitos: primeiro, envolvendo as características do produto (quanto melhores as características, melhor a qualidade), segundo, relacionado à ausência de deficiência (quanto menos falhas, mais qualidade possui).

Na visão de Albrecht (1999), a qualidade é uma medida da extensão até a qual uma experiência ou algo satisfaz uma necessidade, soluciona um problema ou adiciona valor para alguém. O autor declara que a qualidade é uma medida que reflete o julgamento do valor recebido, incluindo critérios objetivos e subjetivos. Juran (1992) enfatiza que não existe possibilidade de adotar definições universais para qualidade, a não ser que seja desenvolvido um glossário patrocinado por um organismo reconhecido de padronização. Em suma, a qualidade possui um significado diferente para diferentes pessoas em diferentes situações (BORROR, 2009). Porém, é a qualidade de serviços e a qualidade de produtos que determina a satisfação de clientes (FORNELL, 2007).

### 3.6 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Uma contribuição de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) foi fornecer uma definição concisa de qualidade do serviço. Os autores definem qualidade em serviços como uma comparação entre as expectativas do consumidor e a percepção dos serviços. Reichheld e Sasser Jr. (1990) afirmam que possuir qualidade em serviços não significa que uma organização deva manter todos seus clientes a qualquer preço, pelo contrário, em alguns casos não é favorável para a organização manter certos clientes.

### 3.6.1 Dimensões da qualidade em serviço

A qualidade pode ser entendida como uma percepção externa mediada de que um produto ou serviço possui excelentes níveis de qualidade nas principais dimensões-chave que definem a qualidade desse produto ou serviço (OLIVER, 1997). Embora o reconhecido trabalho de Garvin (1987) foque o tema qualidade de produto, o autor declara que os administradores que objetivam ganhos de qualidade precisam enxergar a mesma do ponto de vista dos clientes. Sendo assim, é necessário definir a qualidade em termos de estratégia. O autor destaca oito dimensões: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

É importante ressaltar que das oito dimensões apresentadas por Garvin (1987) sobre qualidade de um produto, especialmente três delas aplicam-se à natureza dos serviços: (i) o desempenho, como sendo o principal benefício desejado pelos clientes; (ii) o atendimento, que pode ser traduzido por rapidez, cortesia e facilidade de reparo; e (iii) a qualidade percebida, que se origina através da interação cliente – prestador de serviço durante o processo de produção e entrega do serviço.

Na literatura sobre qualidade de serviço, verifica-se que a qualidade de um produto ou serviço em particular é tudo aquilo que o cliente percebe sobre um determinado produto ou serviço. Deste modo, Grönroos (2009) declara que, a qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, possui duas dimensões: técnica ou de resultado e funcional ou processo.

Conforme Grönroos (2009), *o que* os clientes recebem em suas interações com a empresa é essencialmente importante para os mesmos e para a sua avaliação quanto à qualidade. Tal dimensão, conhecida por qualidade técnica do resultado do processo do serviço. Zeithaml e Bitner (2003) enfatizam que quando os clientes não conseguem avaliar com exatidão a qualidade técnica, a partir das fontes disponíveis para tal, eles utilizam seu próprio “instinto”, ou outros indicadores que podem não ser evidentes para o prestador de serviço.

Além da qualidade técnica, o cliente é influenciado por *como* ele recebe o serviço e vivência o processo de produção e consumo simultâneos. Essa é a dimensão de qualidade funcional do processo e está relacionada às funções do prestador de serviço e, além disso, ao modo de como ele lida com os momentos da verdade nas interações comprador-vendedor propriamente ditas (GRÖNROOS, 2009).

Cabe ressaltar que as duas dimensões, *o que* e *como*, não são válidas apenas para serviços. Grönroos (2009) sugere ainda, que estudos recentes têm considerado o ambiente físico do encontro de serviço como essencial na avaliação da qualidade pelo cliente. Portanto, a característica *onde* da percepção da qualidade em serviços pode ser acrescentada às dimensões *o que* e *como*.

### 3.6.2 Momentos da verdade

Os clientes podem formar sua opinião a respeito de um produto ou serviço apenas pelo contato com as pessoas que veem (DEMING, 1990). O conceito “momentos da verdade” é uma das bases que sustenta a teoria de administração de serviços (ALBRECHT, 1998). Do ponto de vista do cliente, a impressão mais intensa ocorre no momento da verdade, ou seja, no contato de serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Jan Carlzon, antigo diretor-presidente da *Scandinavian Airline System* (SAS) usou a expressão “hora da verdade” como referência para transformar a SAS de uma empresa direcionada para operações para uma empresa orientada para o cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). De acordo com Carlzon (1994), para uma organização passar de uma cultura orientada para a produção para uma cultura orientada para o serviço, grandes mudanças deverão ser exigidas do pessoal que atua na “linha de frente”. O autor ressalta que a iniciativa para tais mudanças deve surgir do principal executivo da empresa. Compete a ele criar um ambiente no qual os funcionários sentem-se confiantes a exercer suas responsabilidades com confiança e agilidade. Para isso, o autor leva em consideração três questões-chave: o momento presente (a hora da verdade), a pessoa mais importante que está em sua frente (o cliente), e a principal tarefa (satisfazê-lo completamente).

Diante do exposto, o momento da verdade pode ser traduzido como qualquer acontecimento no qual o cliente entra em contato com a empresa e tem a oportunidade de formar uma opinião sobre a qualidade de seus serviços prestados, ou então, pode ser explicado como o momento em que o prestador de serviços tem a chance de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços (GRÖNROOS, 2009; ALBRECHT; ZEMKE, 2002). Tschohl e Franzmeier (1996) definem a hora da verdade como um determinado ponto em que o nível de expectativa de um cliente entra em contato com o nível de fornecimento de serviço de uma empresa. De qualquer maneira, é através desses momentos em que uma organização

tem a oportunidade de provar para seu cliente que ela é a sua melhor escolha (CARLZON, 1994).

Quando o cliente escolhe uma organização de serviços ele experimenta uma série de momentos da verdade. Por isso, na definição de Grönroos (2009, p. 73), o momento da verdade é “um verdadeiro momento de oportunidade”. No segundo seguinte a oportunidade estará perdida, o momento de oportunidade passou, o cliente poderá ter ido embora, e se tiver ocorrido um problema de qualidade torna-se tarde para tomar uma providência corretiva, de modo que, para fazê-lo é necessário criar um novo momento da verdade (GRÖNROOS, 2009).

Lovelock e Wright (2001) assinalam que muitos serviços (particularmente os de alto nível de contato) envolvem numerosos encontros entre clientes e funcionários, sejam eles, pessoalmente ou por telefone. Segundo os autores, quanto maior for o contato entre cliente e empresa, maiores são as chances de conseguir conquistar sua lealdade. Por seguinte, o encontro de serviço entre cliente e funcionário precisa ser efetivamente de proximidade e de qualidade. Na falta deste contato mais próximo fica difícil atender as expectativas do cliente.

Nesta perspectiva, Lovelock e Wright (2001, p.63) afirmam que existe “uma ligação entre marketing e administração de recursos humanos nas organizações de serviços”, ou seja, a empresa precisa atribuir valor especial a relação humana cliente e funcionário, pois o vínculo que a empresa estabelece com o consumidor não pode ser desinteressado.

Para que se crie um ambiente no qual os empregados estejam voltados para a “hora da verdade”, Carlzon (1994) enfatiza a importância de se estabelecer uma comunicação clara e simples. Segundo o autor, o líder deve trabalhar constantemente na comunicação da visão da empresa, assegurando que cada funcionário entenda e absorva a mensagem, só assim, será possível estabelecer metas em que todos podem esforçar-se para atingir.

É relevante assinalar que a satisfação com um encontro de serviço influencia o comportamento futuro do cliente (GRÖNROOS, 2009). Se o pessoal de serviço for apático, desagradável, frio ou pouco cooperativo, o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma imagem negativa do serviço, o contrário também é verdadeiro, caso os momentos de verdade forem tidos como positivos, o cliente começa a criar uma imagem positiva do serviço (ALBRECHT, 1998).

Contudo, nem todos os momentos da verdade envolvem interações diretas entre prestador de serviço e clientes. Quando um cliente vê uma peça publicitária de uma empresa, essa é um momento da verdade, assim como, entrar num estacionamento, receber uma conta

ou um extrato pelo correio, ouvir uma mensagem gravada entre outros (ALBRECHT, 1998). O somatório de todos esses momentos da verdade possíveis experimentados pelo cliente transforma-se na imagem da empresa em termos de qualidade de serviço.

### 3.7 PRINCIPAIS MODELOS PROPOSTOS PELA LITERATURA PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Considerando que os consumidores não conseguem comparar serviços lado a lado, assim como fazem com os produtos concorrentes, os mesmos dependem de sinais substitutos (extrínsecos) para avaliar a qualidade dos serviços prestados. Por causa das características particulares que diferenciam produtos de serviços, torna-se mais difícil para os consumidores avaliarem a qualidade de serviços do que avaliarem a qualidade de produtos (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Cabe ressaltar, porém, que algumas características da qualidade dos serviços são tão fáceis de quantificar e medir quanto às características da qualidade de um produto manufaturado. Muitas vezes, a reação do cliente para o que ele considera “bom” ou “ruim” em serviços é imediata, por outro lado, a reação à qualidade de um produto manufaturado pode ser retardada. Tanto para produtos como para serviços, não se pode definir hoje como o cliente irá classificá-lo daqui a um ou dois anos (DEMING, 1990).

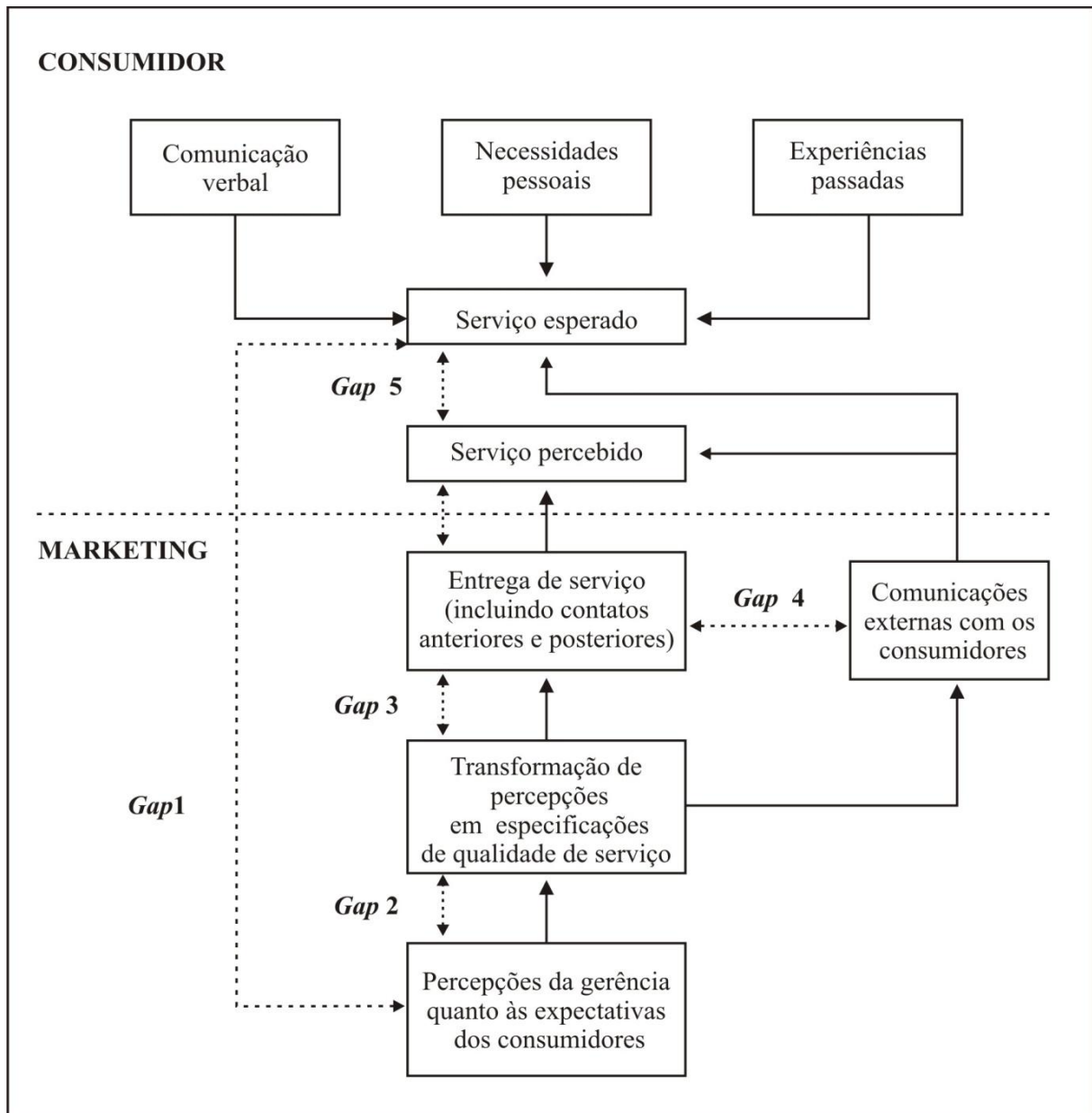
Na sequência, apresentam-se os principais modelos clássicos propostos pela literatura para a avaliação da qualidade em serviços.

#### 3.7.1 Modelos de *gaps* da qualidade de serviços

Em um trabalho pioneiro, por meio de estudos exploratórios, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram uma medição de qualidade de serviço baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), no qual o autor sugere que consumidores comparam suas percepções de desempenho de um serviço às suas expectativas. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) concluíram que existe um conjunto de discrepâncias ou lacunas (*gaps*) em relação às expectativas dos clientes e a percepção do serviço que é realmente oferecido.



A Figura 5 ilustra como surge a qualidade de serviço. Na parte superior do modelo, estão os fatos relacionados ao cliente e, na parte inferior, apresentam-se os eventos relacionados ao prestador de serviços.



**Figura 5: Modelo de análise de lacunas para a qualidade de serviço**

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

- a) *gap 1*: representa a lacuna existente entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência sobre tal expectativa. Nem sempre a gerência entende o que o cliente quer.

- b) *gap* 2: corresponde à discrepância existente entre a percepção da gerência quanto às expectativas do consumidor e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços. A gerência é capaz de entender os desejos dos clientes, mas é incapaz de estabelecer um padrão específico de desempenho.
- c) *gap* 3: traduz à lacuna existente entre os padrões e especificações da empresa e o serviço propriamente entregue ao usuário. Os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão e especificações da empresa.
- d) *gap* 4: representa a discrepância existente a comunicação com o mercado externo e o que é realmente fornecido. Propagandas e outras formas de comunicação externa podem afetar as expectativas do consumidor. A empresa não pode prometer mais do que aquilo que ela pode entregar. Por exemplo, se o prospecto de um hospital mostra acomodações bonitas, mas ao chegar ao hospital, o paciente depara-se com quartos modestos ou de mau gosto, as comunicações externas acabam distorcendo as expectativas do paciente (KOTLER; KELLER, 2006).
- e) *gap* 5: retrata a diferença entre o que é realmente entregue e o que os clientes percebem que receberam, uma vez que os mesmos não conseguem avaliar com precisão a qualidade do serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006), ou seja, o consumidor não percebe a qualidade do serviço que recebe (KOTLER; KELLER, 2006).

O propósito do modelo de gaps é analisar as fontes de problemas de qualidade para ajudar os gerentes entender como a qualidade de serviço pode ser melhorada (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

### **3.7.2 Escala SERVQUAL versus instrumento SERVPERF**

Tomando como base um estudo exploratório realizado em 1985, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram, em 1988, um instrumento de pesquisa denominado

SERVQUAL, cujo objetivo é mensurar a percepção do cliente em relação à qualidade de serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Devido à amplitude da escala original, a mesma passou por análises, revisões e tratamentos estatísticos. Assim, as noventa e sete questões contidas originalmente foram reduzidas para vinte e duas, e os dez determinantes de qualidade de serviço foram restringidos para cinco (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988):

- a) tangíveis: relacionado à atratividade das instalações, equipamentos, bem como, à aparência dos funcionários de serviço.
- b) confiabilidade: este determinante significa que a empresa de serviço oferece a seus clientes um serviço certo, na primeira vez, entregando o que foi prometido dentro do prazo estipulado.
- c) presteza: significa que os funcionários de uma empresa de serviço estão dispostos a ajudar os clientes, prestando serviços imediatos aos mesmos.
- d) segurança: diz respeito ao o conhecimento que os funcionários transmitirão aos clientes, além disso, expressa que os funcionários sejam sempre corteses e que possuam conhecimento suficiente para responder às perguntas dos clientes.
- e) empatia: reflete a atenção individualizada que a empresa proporciona a seus clientes buscando entender as necessidades específicas de cada cliente.

Atualmente a escala contém vinte e um itens de percepção distribuídos através dessas cinco dimensões de qualidade (ZEITHAML; BITNER, 2003). A partir destes determinantes o SERVQUAL permite às empresas avaliarem sua qualidade de serviços de acordo com cada uma das dimensões apresentadas, bem como, permite a avaliação geral de todas as dimensões (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). De acordo com o modelo, a qualidade de serviço é o resultado da diferença entre as expectativas do consumidor (o serviço esperado) e suas percepções (o serviço recebido) (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Segundo Grönroos (2009), esta escala deve ser aplicada com atenção, pois, em muitas situações, os determinantes ou atributos precisam ser reavaliados antes da sua aplicação, sendo que, às vezes, faz-se necessário acrescentar novos aspectos do serviço ao conjunto original de determinantes e atributos. Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que comparar desempenho com expectativa é favorável em mercados competitivos, porém, em mercados

não competitivos é arriscado definir qualidade de serviço em termos da satisfação de clientes com resultado relativo às suas expectativas anteriores.

O modelo SERVQUAL sofreu várias críticas, entre as quais se destacam os trabalhos de Carman (1990), Babakus e Boller (1992) e o trabalho de Cronin e Taylor (1992). Para os autores, a diferença entre percepção e expectativa não agrega informações sobre a qualidade de serviços, sendo a mesma melhor avaliada através da percepção de desempenho do serviço.

Partindo deste pressuposto e assegurando que a teoria de *gaps* da qualidade em serviço estava apoiada por poucos estudos empíricos e evidências teóricas, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram o modelo denominado SERVPERF, em que a qualidade é avaliada através da percepção do consumidor acerca do desempenho ou performance do serviço.

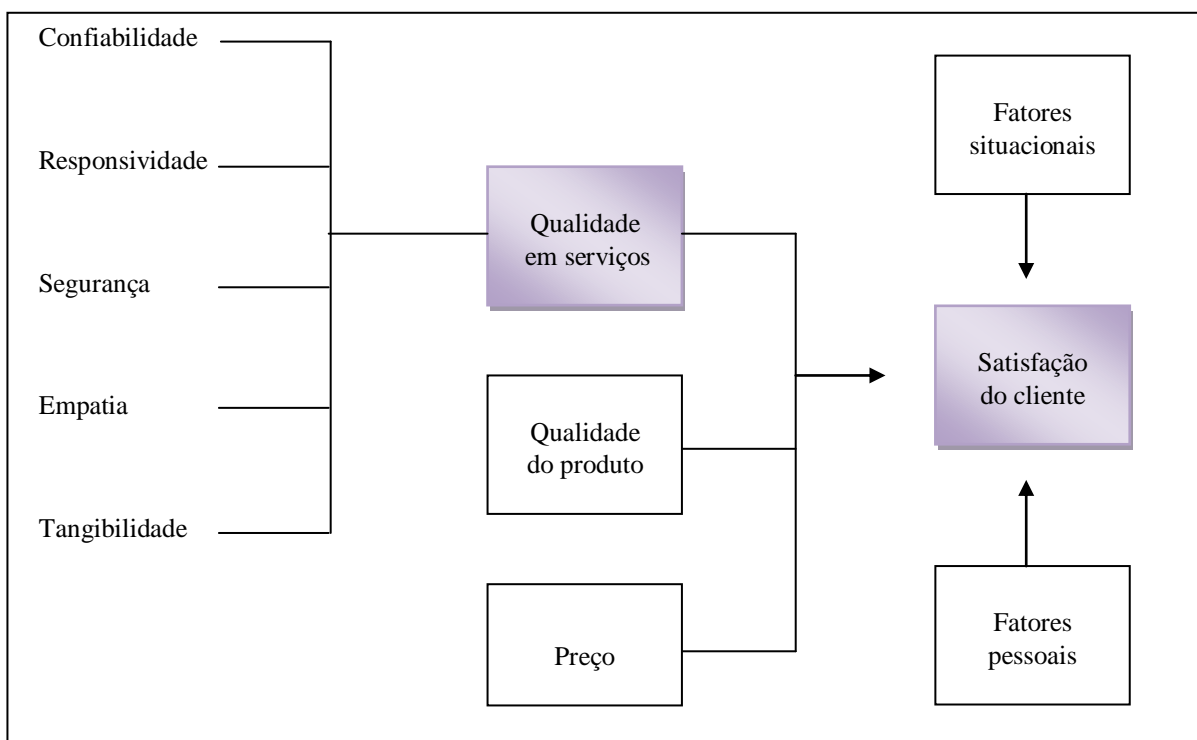
Logo, Cronin e Taylor (1992) sugerem o instrumento SERVPERF como uma alternativa a escala SERVQUAL, demonstrando que o desempenho do serviço, representado pela satisfação de clientes, é o que realmente influencia as intenções de compra dos consumidores. Metodologicamente, o instrumento SERVPERF representa um avanço sobre a escala SERVQUAL, pois, além de apresentar uma redução de 50% do número de itens medidos é capaz de explicar, empiricamente, a maior variação no total da qualidade de serviço medido, pela utilização de um único item (JAIN; GUPTA, 2004).

### 3.8 QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS VERSUS SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Qualidade em serviços e satisfação de clientes, são dois grandes construtos, muitas vezes confundidos, dentro da teoria e prática de marketing. Entretanto, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) retratam a diferença de ambos citando que a qualidade percebida em serviços é um julgamento global, ou atitude, relacionados à superioridade de um serviço, a passo que a satisfação do consumidor está relacionada com uma transação específica. Conforme os autores, portanto, os dois construtos estão relacionados.

Neste sentido, Fornell et al. (1996, p. 9) afirmam que qualidade percebida pelo cliente diz respeito “a avaliação do mercado atendido de uma experiência recente de consumo, que se espera ter um efeito direto e positivo na satisfação global dos clientes”. Para Zeithaml e Bitner (2003) as percepções que o cliente possui a respeito da qualidade dos serviços, da qualidade

do produto, do preço, assim como, as percepções acerca dos fatores pessoais e situacionais refletem diretamente na sua satisfação.

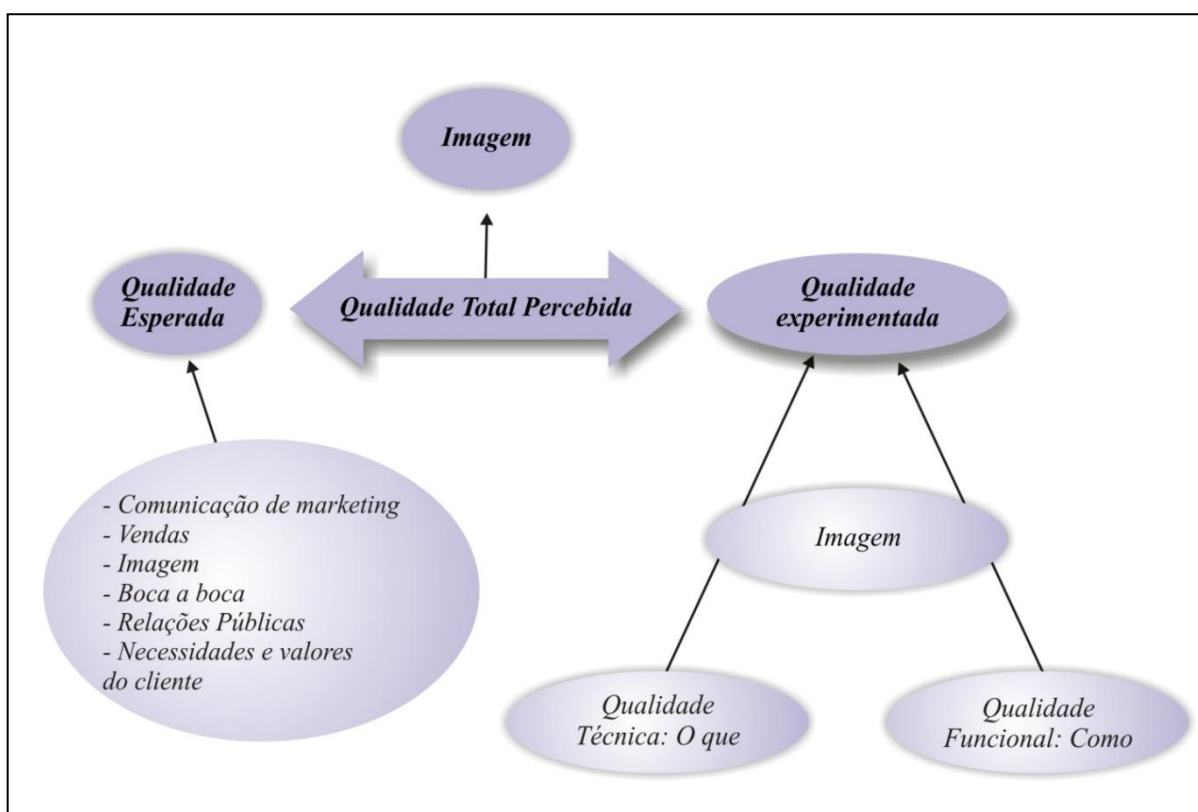


**Figura 6: Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes**

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 88).

Conforme Zeithaml e Bitner (2003), os clientes percebem os serviços de acordo com a qualidade dos serviços prestados e de quão satisfeitos eles sentem-se com relação ao conjunto total de suas experiências de serviços. Enquanto, a satisfação engloba um conceito mais amplo, a qualidade percebida em serviços é uma avaliação focada que reproduz a percepção do cliente sobre dimensões específicas dos mesmos (ZEITHAML; BITNER, 2003). Assim sendo, a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação dos clientes (CRONIN; TAYLOR, 1992; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Segundo Grönroos (2009), a qualidade percebida de um serviço é o resultado de um processo de avaliação, no qual os clientes comparam suas percepções da entrega do serviço e seu resultado com aquilo que esperavam receber. Schiffman e Kanuk (2000) assinalam, que qualidade real dos serviços pode variar de um dia para o outro, de empregado para empregado e de cliente para cliente (exemplo, na comida servida em um restaurante, no serviço do garçom, ou até mesmo nas aulas dada pelo mesmo professor).



**Figura 7: Qualidade total percebida**

Fonte: Grönroos (2009, p. 69).

Grönroos (2009) enfatiza que a qualidade percebida adequada é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. A Figura 7, elucida como as experiências da qualidade estão atreladas às atividades tradicionais de marketing e, como consequência, na qualidade percebida em serviços.

É relevante ressaltar o papel que a imagem desempenha na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço, visto que, se o prestador de serviços conseguiu criar uma imagem favorável na avaliação dos clientes, pequenos erros serão possivelmente desculpados pelos mesmos, porém, se a imagem formada for negativa, o impacto de qualquer erro terá um reflexo maior, perante o cliente, do que se a imagem fosse favorável (GRÖNROOS, 2009).

Portanto, pode se afirmar que a imagem funciona como um filtro no que diz respeito à percepção da qualidade sob a ótica do cliente. O autor enfatiza ainda, que se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo se a qualidade experimentada, medida de maneira objetiva, for positiva.

### 3.9 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes ou consumidores constituem uma das principais prioridades de gestão nas organizações comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços prestados e, por conseguinte, com os resultados obtidos junto a esse público (ROSSI; SLONGO, 1998).

O gerenciamento da satisfação de clientes tornou-se, portanto, uma das principais atividades que conduzem ao sucesso de grandes organizações (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; OLIVER, 1997), uma vez que um elevado grau de satisfação do consumidor resulta não somente no aumento da sua lealdade, mas contribui para manter e atrair novos clientes (OLIVER, 1980; FORNELL, 1992; ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; FORNELL et al., 1996).

Cabe ressaltar que a satisfação de clientes é uma arma estratégica para pequenas e médias organizações que não conseguem competir em mercados globais, devido suas limitações na economia de escala, assim sendo, tais empresas recorrem à flexibilidade, rapidez e a satisfação de clientes, para estabelecer seu posicionamento nestes mercados (BARCELLOS, 2008).

Contudo, observa-se que em uma economia de mercado na qual fornecedores competem por compradores, mas compradores não competem por produtos, a satisfação de clientes é o que define o significado da atividade econômica, pois, o que importa em última análise, não é o quanto se produz ou se consome, mas de que modo essa economia satisfaz seus consumidores (ANDERSON; FORNELL, 2000). Clientes satisfeitos, portanto, representam um real, embora intangível, ativo econômico das organizações e, como tal, geram fluxos futuros de renda para o proprietário deste ativo (FORNELL, 2007).

#### 3.9.1 Definição de satisfação de clientes

A satisfação de clientes tem sido um tema abordado de forma expressiva na literatura. Entre os autores, Howard e Sheth (1969), Hunt (1977), Johnson e Fornell (1991), Johnson, Anderson e Fornell (1995), Fornell et al. (1996), Oliver (1997), Kotler e Keller (2006), Fornell (2007) para citar alguns.

A satisfação dos clientes pode ser definida como o estado cognitivo do consumidor de ser adequadamente recompensado pelos sacrifícios realizados em uma situação de compra (HOWARD; SHETH, 1969). Na visão de Hunt (1977) a satisfação pode ser entendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e/ou à experiência de consumo. Segundo Kotler e Fox (1994), a satisfação de clientes corresponde o resultado das experiências de uma pessoa quando o desempenho de um produto e/ou serviço atendeu suas expectativas.

Oliver (1997) oferece uma definição formal para o conceito de satisfação, declarando que a mesma é a resposta para o atendimento ao consumidor e, diz respeito, ao julgamento de uma característica de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com ele se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

A satisfação, também, pode ser definida como a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado percebido) de um produto ou serviço em relação às expectativas do comprador (KOTLER; KELLER, 2006). Assim, a satisfação é uma função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, caso contrário, o cliente ficará satisfeito. Contudo, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER; KELLER, 2006).

Outros dois conceitos envolvendo a satisfação de clientes são frequentemente abordados pela literatura: a transação-específica e a satisfação cumulativa (JOHNSON, ANDERSON, FORNELL, 1995). A satisfação específica de uma transação refere-se à avaliação de uma situação específica de compra ou consumo, enquanto que a satisfação cumulativa diz respeito à avaliação total com base na experiência de compra ou consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo (JOHNSON; FORNELL, 1991; JOHNSON; ANDERSON; FORNELL, 1995). Fornell et al. (1996) afirmam que a satisfação total, ou cumulativa, é formada a partir da a qualidade percebida, do valor percebido e as expectativas do cliente.

Em meio às diversas abordagens discutidas sobre a teoria da satisfação dos clientes, que colaboram para o estudo da qualidade percebida em serviço, destacam-se o paradigma da desconfirmação (OLIVER, 1980) e a teoria da performance (CARMAN, 1990). O paradigma da desconfirmação considera que a qualidade percebida é resultado da comparação entre as expectativas dos clientes em relação às percepções de desempenho do produto ou serviço. Deste modo, quando as percepções do desempenho superam as expectativas, gera-se



satisfação, ou seja, desconfirmação positiva. Caso contrário, se as percepções de desempenho ficarem abaixo das expectativas, o cliente sente-se insatisfeito, ocorre a desconfirmação negativa (OLIVER, 1980). A teoria da performance sustenta que a satisfação do cliente está basicamente relacionada ao desempenho percebido do serviço (CARMAN, 1990).

Baseados na teoria da desconfirmação de Oliver (1980), Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996) propõem um modelo que introduz a noção de satisfação com a informação (propaganda, embalagem, informações sobre produtos ou serviços, venda pessoal entre outras), analisando o seu impacto relativo nos sentimentos de satisfação geral com um produto ou uma experiência de serviço. O modelo sugere a formação da satisfação global através de dois antecedentes diretos: a satisfação com produto em si (atributos de satisfação) e a satisfação com a informação. É importante diferenciar satisfação global de satisfação com os atributos individuais, uma vez que a satisfação do atributo específico não é o único antecedente de satisfação global. Portanto, a satisfação global é baseada na experiência global, não apenas os atributos individuais (SPRENG; MACKENZIE; OLSHAVSKY, 1996).

### **3.9.2 Principais índices de satisfação de clientes propostos pela literatura**

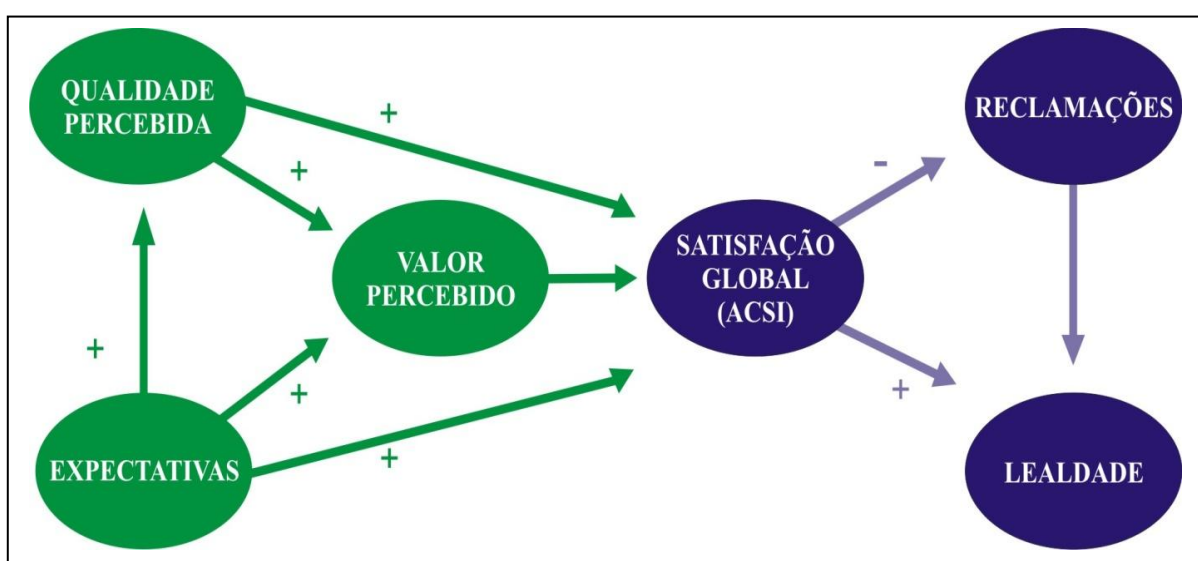
A medição de satisfação de clientes fornece à empresa referências de desempenho (*benchmarks*) frente a seus competidores, mostrando para a organização como seus clientes a percebem em relação à concorrência e propiciando, ao mesmo tempo, referenciais para a remuneração de seus executivos e empregados (BARCELLOS, 2008).

A satisfação pode ser mensurada de diversas maneiras, incluindo estudos de imagem, levantamento e painéis, entre outros. Entretanto, Kotler e Fox (1994) alertam para o fato de que a satisfação dos clientes (alunos), apesar de sua importância central, pode ser difícil de ser mensurada. Alunos diferem em termos de quais características da escola estão relacionadas à sua satisfação e quanto de cada uma delas é essencial.

Um índice de satisfação de clientes é um indicador que representa a combinação do percentual das mensurações de satisfação ou de qualidade em serviços coletadas em uma organização (ZEITHAML; BITNER, 2003). O primeiro levantamento do índice de satisfação do consumidor foi apresentado em 1989, na Suécia, através do *Swedish Customer Satisfaction Index* (SCSI), incluindo trinta e uma das principais indústrias suecas, e tendo o professor Claes Fornell como um dos principais dinamizadores (FORNELL, 1992). O objetivo do SCSI

era testar a viabilidade de um método para a avaliação da qualidade da produção a partir da perspectiva do consumidor (FORNELL; 1992). Em 1992, o barômetro de satisfação dos clientes, *Das Deutsche Kundenbarometer* (DK), foi introduzido na Alemanha, abrangendo trinta e um dos principais ramos de atividade do país (FORNELL et al., 1996).

O *American Customer Satisfaction* (ACSI) ou Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano (ISCN) foi proposto em 1994, abrangendo informações sobre 40 ramos de atividades, dos sete principais setores da economia norte-americana (*National Quality Research Center*, 1995), sendo sua metodologia apresentada por Fornell et al. (1996).



**Figura 8: Modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano**

Fonte: Fornell et al. (1996, p. 8).

O objetivo básico deste modelo é explicar a lealdade dos clientes. O sistema avalia a qualidade dos bens e serviços conforme são vivenciados pelos clientes que os consomem (FORNELL et al., 1996). Deste modo, o modelo serve como indicador de avaliação dos fatores que são decisivos na satisfação global, no desempenho da empresa, setores econômicos e economias nacionais. Atualmente, a Nova Zelândia e Taiwan também começaram a trabalhar com índices de satisfação do cliente, além disso, a União Européia recomenda que isso seja feito nos seus países membros (FORNELL et al., 1996).

De acordo com o ACSI, a satisfação global do cliente é influenciada por três antecedentes: qualidade percebida, valor percebido e expectativa do cliente (FORNELL et al., 1996). O modelo apresenta, também, as reclamações e a lealdade dos clientes como conseqüências da satisfação global. Segundo Fornell et al. (1996), a satisfação do cliente é

fonte de rentabilidade para a organização. Para os autores, o modelo de índice americano oportuniza as empresas conduzirem uma análise particular sobre como a satisfação global implica na conquista da lealdade do consumidor e que variações podem afetar negativamente o desempenho e a qualidade da organização.

Diante disto, o ACSI representa um novo meio de avaliar e aprimorar o desempenho de empresas e economias modernas, pois, ele fornece um complemento para as medições convencionais, como produtividade e índices de preço. O modelo tem potencial para dar destaque à qualidade de bem e serviços de empresas, indústrias e países que procuram cultivar e fortalecer suas posições em uma economia cada vez mais competitiva (FORNELL et al., 1996).

#### 3.9.2.1 Valor percebido

De acordo com Fornell et al. (1996), o valor para o cliente significa o nível percebido de qualidade do produto com relação ao preço pago. A tendência dos consumidores é de comprar da empresa que entrega maior valor (KOTLER; KELLER, 2006). O valor entregue ao consumidor é a diferença ou percepção entre o valor total esperado (conjunto de benefícios) por um determinado produto ou serviço e o custo total do consumidor, ou seja, o que é dado em troca (sacrifícios) (ZEITHAML, 1988; KOTLER; KELLER, 2006).

Pode-se afirmar que o valor percebido pelos consumidores pode influenciar a criação de relacionamentos duradouros entre empresa e clientes. Neste sentido, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) declaram que o valor percebido representa a percepção total do cliente em relação aos benefícios de um produto ou serviço subtraindo-se os custos de manter um relacionamento contínuo com o prestador de serviço.

Lemon, Rust, Zeithaml (2001) entendem que o valor percebido pelo cliente é a base que sustenta os relacionamentos entre empresas e clientes, representando tudo aquilo que o cliente entende como valor, necessário para dar início e manter um relacionamento com um fornecedor ao longo do tempo. Portanto, se os produtos ou serviços não vão de encontro às necessidades e expectativas do cliente, nem mesmo as melhores estratégias de retenção ou de relacionamento serão suficientes para satisfazer o cliente.

### 3.9.2.2 Expectativas do cliente

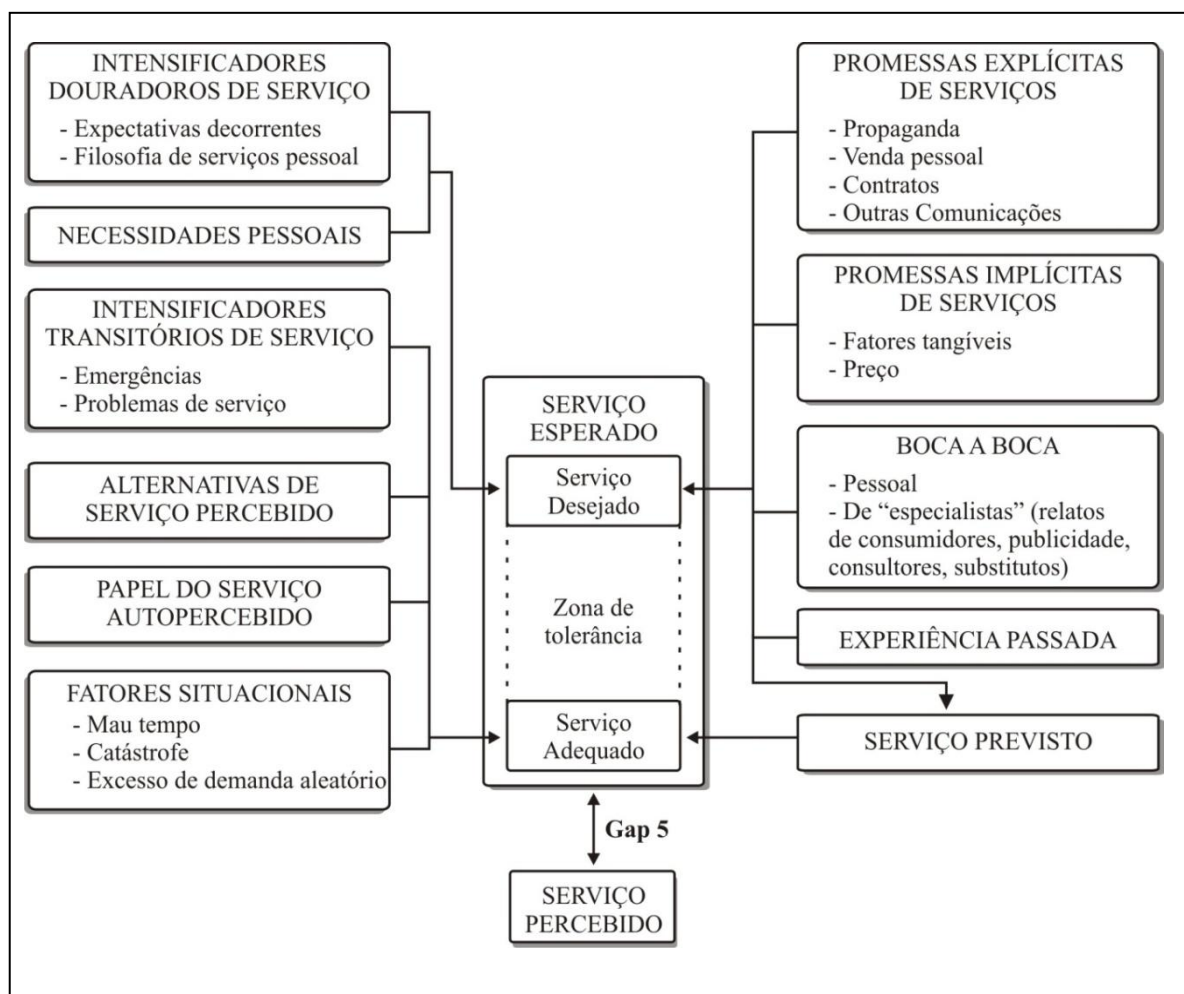
Conhecer as expectativas dos consumidores é o primeiro passo ao se iniciar um planejamento de serviço aos clientes (TSCHOHL; FRANZMEIER, 1996). Zeithaml e Bitner (2003, p. 66) afirmam que “as expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução dos serviços que funcionam como padrões ou ponto de referência com relação ao qual o desempenho é julgado”.

As expectativas do mercado atendido representam tanto fatos correntes ou experiências anteriores ao consumo do mercado atendido com a oferta da empresa, quanto uma previsão da capacidade do fornecedor de transmitir qualidade no futuro (FORNELL et al., 1996; OLIVER, 1997). Defendendo o mesmo ponto de vista, Kotler e Fox (1994) afirmam que as expectativas dos clientes ou consumidores são influenciadas pela experiência anterior da compra, como por exemplo, a recomendação de amigos ou colegas ou as informações e promessas das empresas ou concorrentes. Se as empresas criarem expectativas muito elevadas, pode ser que o cliente fique desapontado, por outro lado, se as empresas criarem expectativas muito baixas, poderão não atrair compradores suficientes.

Para Grönroos (2009), as expectativas que um cliente possui a cerca de um serviço estão diretamente influenciadas pela necessidade, que relaciona exatamente o que cada cliente procura, e os desejos através do modo que os clientes querem ser tratados pelo prestador de serviço. Oliver (1997) acrescenta que as expectativas, nas suas mais variadas formas, proporcionam um padrão para o posterior julgamento de desempenho de um produto ou serviço.

Na visão de Lovelock e Wright (2001, p. 102) “não há nenhuma resposta simples à questão sobre o que os clientes esperam dos serviços, porque eles possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços”, ou seja, dificilmente a empresa obterá uma resposta exata do que o cliente deseja num dado momento, pois seus anseios se alteram dependendo da sua intencionalidade de consumo.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) apresentam um modelo conceitual articulando a natureza e determinantes das expectativas do consumidor relacionadas ao serviço. O modelo especifica três diferentes tipos de expectativas em serviços: o serviço desejado, o serviço adequado e o serviço previsto.



**Figura 9: Natureza e determinantes de expectativas do consumidor relativas ao serviço**

Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993).

O modelo apresentado é composto por quatro seções principais: os componentes do serviço esperado, os antecedentes do serviço desejado, os antecedentes do serviço adequado e os antecedentes de ambos, serviço previsto e serviço desejado.

Conforme Lovelock e Wright (2001), a expectativa do cliente está relacionada a dois tipos de serviço: desejado e adequado. O serviço desejado é o tipo de serviço que o cliente espera receber, ou seja, é uma combinação entre o que os clientes acreditam que “possa ser” e o que eles consideram que “deve ser”, em uma última análise, gerado por necessidades e desejos pessoais (ZEITHAML; BITNER, 2003; BATESON; HOFFMAN, 2001; LOVELOCK; WRIGHT, 2001; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1993). O serviço adequado, por sua vez, “é o nível mínimo de serviço que os clientes aceitarão sem ficar insatisfeitos” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 104). Zeithaml e Bitner (2003) acrescentam que os clientes possuem níveis de expectativas idênticas ou diferentes para as empresas prestadoras de serviço dentro de uma mesma indústria.

O serviço previsto é considerado um fator de influência do serviço adequado. Os serviços previstos são “estimativas de níveis de desempenho antecipadas” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.105), ou seja, o serviço previsto é aquilo que o cliente espera receber por excelência durante o serviço. Para Zeithaml e Bitner (2003) esse tipo de serviço é denominado serviço esperado e corresponde ao nível de serviço que os clientes acreditam que irão receber. Desse modo, se os clientes esperam um bom serviço, é provável que os seus níveis de serviço adequado sejam maiores do que se esperassem um serviço fraco.

Lovelock e Wright (2001) ressaltam que o desconforto do cliente acontece quando alterações negativas ocorrem tanto no serviço previsto, quanto no serviço adequado. Assim, as variações no serviço recebido provocam alterações no modo de perceber do consumidor. Estas variações são conhecidas como zona de tolerância, e representam “o grau em que os clientes estão dispostos a aceitar essa variação” (LOVELOCK; WRIGHT 2001, p.106). A zona de tolerância representa a diferença entre o nível de serviço desejado e o serviço julgado adequado, podendo aumentar ou diminuir de acordo com um cliente em particular (ZEITHAML; BITNER, 2003).

### 3.9.2.3 Percepção do cliente

A percepção do cliente diz respeito às conclusões derivadas principalmente pelo uso de um produto (JURAN, 1992). Muitos fatores, porém, podem influenciar as percepções do consumidor em relação aos serviços, inclusive, muitos deles considerados como influenciadores de expectativas: comunicação oral, propaganda e experiência passada (BATESON; HOFFMAN, 2001).

A valorização de uma experiência quanto a um produto ou serviço experimentado é outro aspecto importante a ser considerado quanto à percepção dos consumidores. É importante considerar não somente o que as pessoas pensam ou falam sobre um determinado produto ou serviço, mas aquilo que elas sentem sobre os mesmos. Assim, as emoções dos consumidores podem influenciar suas percepções de satisfação a cerca de um produto ou serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003). Segundo Albrecht (1999, p.108), “o resultado final de uma experiência de serviço é um sentimento”, ou seja, os serviços trabalham com emoções e, por isso, a grande dificuldade de se desenvolver experiências que satisfaçam os clientes por completo.

### 3.9.2.4 Reclamação do cliente

O verdadeiro teste de compromisso de uma empresa com a satisfação e qualidade de serviço não está na promessa de propaganda, mas na maneira com que ela reage quando as coisas não dão certo para o cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Mesmo em organizações consideradas de zero defeito, que almejam 100% (por cento) de qualidade em serviços, falhas ocorrem (ZEITHAML; BITNER, 2003). Essas falhas, no entanto, geram reclamações.

A literatura traz a expressão “recuperação de serviço”, como uma alternativa à tradicional administração de reclamações, cujo objetivo é gerenciar as reclamações ou falhas de serviço de modo orientado para o cliente, ou seja, corrigir um problema logo após uma falha de serviço e conservar a boa vontade do cliente (GRÖNROOS, 2009; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

De acordo com o estudo de Fornell et al. (1996), quando ocorre um aumento da satisfação global do cliente a tendência é reduzir a incidência de reclamações e aumentar a lealdade do mesmo. Se após uma falha na experiência dos serviços os clientes se sentem satisfeitos pelos esforços de recuperação empreendidos pela empresa, então, a reclamação conduz à lealdade do consumidor, porém, se essa relação for negativa, o resultado final passa a ser exatamente o contrário (ZEITHAML; BITNER, 2003; FORNELL et al., 1996).

A maioria das falhas podem ser tratadas e recuperadas de imediato se houver um sistema de recuperação funcionando na empresa e se os funcionários de contato com o cliente dispuserem de autoridade, habilidade e conhecimento necessário para executar suas tarefas com informações facilmente acessíveis (GRÖNROOS, 2009). Por seguinte, não basta ter clientes apenas satisfeitos. Clientes descontentes ou aqueles meramente satisfeitos mudam de marca. Segundo Deming (1990), o lucro vem de clientes constantes, aqueles que alardeiam o produto ou serviço.

No entanto, cabe ressaltar que alguns clientes preferem não reclamar diretamente ao prestador de serviço, optando por espalhar informação negativa sobre a empresa, boca a boca, para seus conhecidos como amigos, parentes entre outros. Deste modo, a empresa não tem a chance de recuperação de serviço de modo imediato (ZEITHAML; BITNER, 2003). Observa-se, também, que nem todas as pessoas descontentes com um produto ou serviço reclamam. Muitas pessoas acham desagradável reclamar, outras, simplesmente não sabem aonde ir e nem o que fazer (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Uma instituição que responde ao público e ao mercado facilita o processo pelo qual seus consumidores e públicos reclamem se estiverem desapontados com os serviços que recebem (KOTLER; FOX, 1994). Embora, talvez, para a maioria das pessoas a reclamação esteja associada a um sentido negativo. Zeithaml e Bitner (2003) destacam a importância para as empresas de acolherem e incentivarem as reclamações, ressaltando que as mesmas devem ser antecipadas estimuladas e acompanhadas.

### 3.10 RETENÇÃO

Segundo Kotler e Keller (2006), quando os clientes estão satisfeitos eles se tornam mais do que simples consumidores, passam a serem parceiros comerciais estimulando inclusive outras pessoas a comprar.

Paralelo às relações que um consumidor possui com um determinado produto, a satisfação com o mesmo pode influenciar em sua tendência em manter uma relação contínua com a empresa, uma vez que dessa relação o consumidor também pode obter certas vantagens, como promoções, descontos especiais, entre outros (SÄÄKSJÄRVI et al., 2007).

De acordo com Fornell (2007), para muitas empresas a proporção de negócios repetidos representa 70 a 80 % (por cento) da receita total. Porém, o autor chama a atenção para o fato de que pode ser difícil manter uma proporção elevada de retenção de clientes, uma vez que o custo para manter tal proporção aumentará, e em algum momento, um cliente poderá, até mesmo, custar mais do que vale a pena, embora toda regra possua sua exceção. Entretanto, Fornell (2007) esclarece que os ganhos com a retenção de clientes explicam porque as empresas com clientes satisfeitos mantêm-se financeiramente melhor do que as demais.

Tentar reter todos os clientes lucrativos é, sem dúvidas, primordial (REICHHELD; SASSER, 1990). Contudo, é importante considerar que diante de tantas ofertas e opções de fornecedores, a retenção de clientes torna-se cada vez mais difícil. Vavra (1994) enfatiza que quanto mais uma empresa consegue manter seus clientes, mais lucrativos e mais dependentes da empresa eles se tornarão. Um estudo indicou que as empresas podem melhorar a lucratividade entre 25 a 85 % (por cento) ao reduzir a taxa de abandono de seus consumidores em 5% (por cento) (REICHHELD; SASSER Jr., 1990).



Por outro lado, Bhatnagar, Maryott e Bejou (2007) questionam a crença tradicional de que a retenção do cliente está positivamente relacionada com a lucratividade. Os autores apontam que empresas focadas basicamente na retenção de clientes, dedicam recursos para atividades menos suscetíveis de conduzir a rentabilidade a longo prazo. O autores enfatizam ainda que uma empresa deveria focar as relações com os clientes que contribuem para a rentabilidade da mesma, sem manter uma preocupação constante com sua participação de mercado.

É importante observar que nem sempre a satisfação é garantia de um relacionamento duradouro (REICHHELD, 1993). Pode haver, inclusive, uma relação negativa entre satisfação do cliente e participação no mercado, uma vez que empresas que servem uma grande base de clientes, os mesmos se tornam mais diversos e heterogêneos levando a uma diminuição no modo de satisfazê-los (FORNELL, 1992; ANDERSON; FORNELL; LEHMAN, 1994). Em seu estudo, Anderson, Fornell e Lehman (1994) identificaram que empresas com maior participação de mercado apontavam para uma baixa satisfação comparada às empresas com menor participação de mercado.

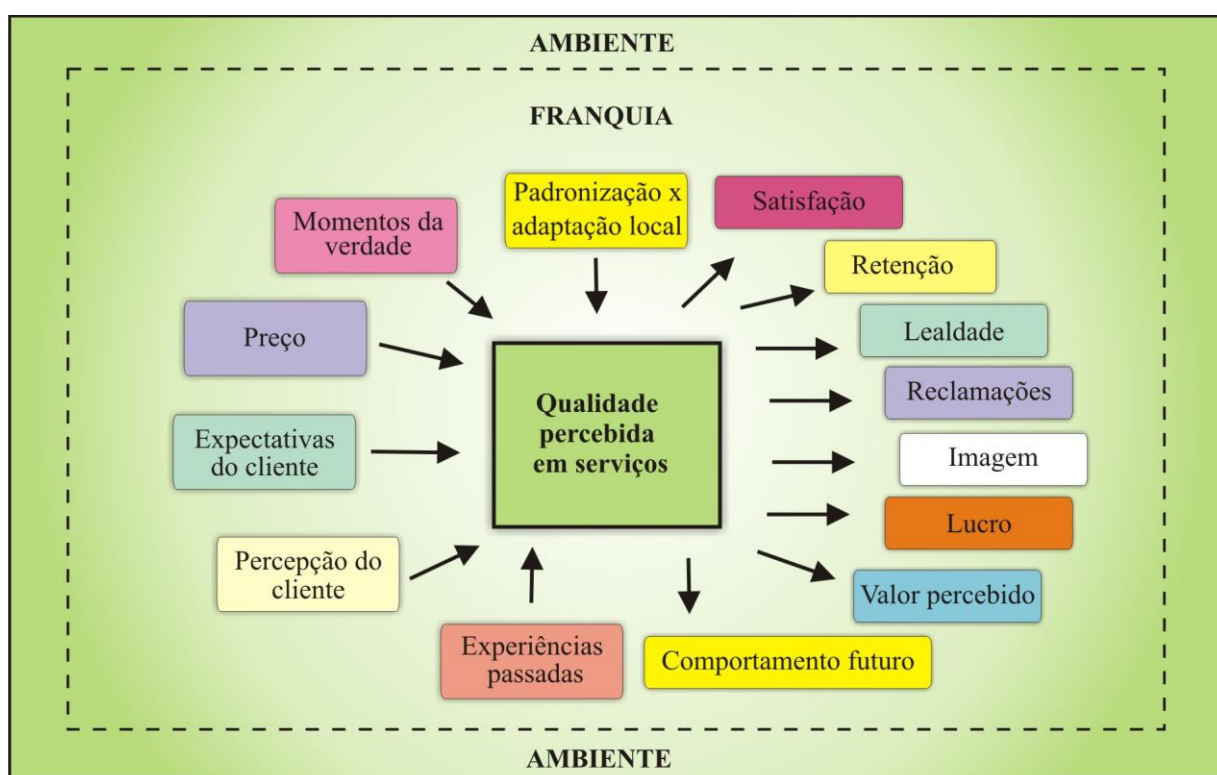
### **3.10.1 Consequências da retenção**

Não necessariamente os principais clientes são os que geram maior lucro (KOTLER; KELLER, 2006). Manter os clientes ao longo do tempo, permite as empresas estipularem um valor diferenciado (*premium*) pelos seus produtos ou serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, REICHHELD; SASSER, 1990). Quando uma empresa consistentemente entrega valor superior e ganha a lealdade do cliente, a lucratividade e a participação do mercado aumentam sendo que o custo de adquirir e servir o cliente diminui (REICHHELD, 1993). A oferta de um valor superior é capaz de satisfazer ou até mesmo encantar os clientes, conduzindo os mesmos a lealdade, a qual leva a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresa (CHURCHILL Jr.; PETER, 2000).

Em suma, os lucros aumentam com o cliente à medida que os anos passam. Quanto mais tempo a empresa conseguir reter um cliente, mais ele se tornará fiel e quanto maior for a sua fidelidade, maior lucro ele proporcionará à empresa (REICHHELD, 1993; FORNELL, 1992; REICHHELD; SASSER Jr., 1990).

### 3.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme referido no início deste capítulo, o propósito da revisão bibliográfica é analisar as principais contribuições teóricas existentes a respeito de um determinado assunto, buscando embasar a pesquisa que se deseja realizar. Para tanto, objetivando facilitar o entendimento da revisão bibliográfica, apresenta-se de forma resumida, através de um mapa conceitual, a compreensão da teoria pesquisada sob o entendimento da autora.



**Figura 10: Compreensão da revisão bibliográfica**

Fonte: Elaborada pela autora, a partir das contribuições teóricas pesquisadas para este estudo.

Após finalizada a revisão bibliográfica, a etapa seguinte refere-se ao referencial empírico com seções referentes à ambiência da pesquisa, método, abordagem qualitativa, pesquisa quantitativa e, por fim, as considerações finais.

## **PARTE II - REFERENCIAL EMPÍRICO**

## **4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA**

### **4.1 EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO**

O setor de serviços, além de ser de uma diversidade notável, tem se tornado cada vez mais atuante e presente na economia mundial, transformando-se em uma fonte singular na geração de riqueza, isso porque as economias modernas são impulsionadas por empresas de serviços (HOFFMAN et al., 2009; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; ZEITHAML; BITNER, 2003; CHURCHILL Jr.; PETER, 2000; FORNELL et al., 1996).

Entretanto, se para a maioria das empresas a razão de existir são seus clientes, o que ocorre com as instituições educacionais não é diferente. Segundo Kotler e Fox (1994, p.364), “os alunos são a razão de ser da maioria das instituições educacionais”, uma vez que, sem esses clientes, as escolas não existiriam. Desta forma, é imprescindível que uma organização conheça a vontade e necessidade dos clientes antes de tentar vender-lhes um produto ou serviço. Caso contrário, estará adivinhando e o trabalho de adivinhação torna inevitável a insatisfação (TSCHOHL; FRANZMEIER, 1996).

O serviço educacional é classificado como um serviço de ações intangíveis dirigidas à mente das pessoas (LOVELOCK; 1983). Sua entrega acontece de modo contínuo através de uma parceria entre a organização de serviço e cliente que, apesar de proporcionar um alto contato pessoal, é de baixa customização (KOTLER; FOX, 1994).

No contexto educacional, a busca por alunos em escolas particulares requer uma necessidade de considerá-los clientes. Com o aumento da oferta, os estudantes possuem uma gama de opções para sua decisão de compra, por isso, as práticas comerciais transformam-se em uma questão de sobrevivência. Logo, uma instituição educacional que responde ao mercado faz todos os esforços para conhecer, atender e satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores e públicos dentro das restrições de sua missão e orçamento (KOTLER; FOX, 1994).

É relevante mencionar que uma instituição com orientação de marketing concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos, reconhecendo que eficiência, bons programas e serviços são todos meios ou resultados de satisfazer mercados-alvo. Sem mercados-alvo satisfeitos, as instituições se encontrariam em breve sem clientes e entrariam em um espiral de esquecimento (KOTLER; FOX, 1994). Satisfazer um público-alvo não significa porém que uma instituição educacional ignora sua missão e suas competências distintivas para fornecer quaisquer que forem os programas educacionais “quentes” no momento.

Vale destacar aqui a influência que o preço exerce dentro do composto de marketing educacional, uma vez que o mesmo pode ser considerado como um indicador de qualidade. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a utilização do preço como um indicador da qualidade de serviços depende de diversos fatores, entre eles, a disponibilidade de informações disponíveis para o cliente, ou seja, quando os indícios da qualidade de serviço estão acessíveis. Por exemplo, se a marca e a reputação da empresa forem favoráveis e se o nível de propaganda comunica a crença da empresa na marca. Assim os clientes podem preferir utilizar esses indícios como indicação. Entretanto, em outras situações, quando a qualidade é difícil de ser detectada, os consumidores podem acreditar que o preço é a melhor indicação.

Na prática, parece que os consumidores desconfiam das escolas que cujos preços são absolutamente inferiores a outras, podendo imaginar que existe algo de errado com a escola e presumem que as outras oferecem melhor educação. Reconhecendo esta relação preço/qualidade, algumas escolas, segundo Kotler e Fox (1994), têm aumentado substancialmente suas anuidades na esperança de aumentar o prestígio institucional e atrair novos alunos e, ao mesmo tempo, cobrir maior parte de seus custos educacionais.

#### 4.2 ENSINO DA LÍNGUA INGLESA NO BRASIL

Ao abordar a história do ensino da língua inglesa no Brasil, é importante lembrar que o Brasil foi um país colonizado e, portanto, em se tratando de questões relacionadas à educação, não se pode deixar de considerar o controle institucional absoluto do colonizador em relação a sua colônia.

Segundo Oliveira (1999), durante dois séculos e uma década, os jesuítas mantiveram monopólio na educação brasileira e, somente com a chegada de Dom João VI ao Brasil, em

1808, algumas mudanças relevantes surgem no panorama educacional brasileiro, uma vez que o monarca cria os primeiros cursos superiores não-teológicos, instituídos com vistas à formação de profissionais qualificados, tais como oficiais e engenheiros, civis e militares, médicos e arquitetos. Assim, objetivando aumentar a prosperidade da instrução pública no país, o príncipe regente, em 1809, assina um decreto que mandava criar uma cadeira de língua inglesa nas escolas públicas brasileiras (OLIVEIRA,1999).

A implantação do ensino de língua estrangeira no currículo das escolas brasileiras, principalmente a inserção do inglês, foi um processo lento. Segundo Oliveira (1999), inicialmente, o ensino de língua inglesa no Brasil não era uma exigência no currículo, mas sua presença era justificada em virtude das relações comerciais entre Portugal e Inglaterra. Além disso, após a Segunda Guerra Mundial, intensificou-se a dependência econômica e cultural brasileira em relação aos Estados Unidos e a necessidade de se aprender o idioma inglês tornou-se cada vez maior (PAIVA, 2003).

O ensino de inglês no Brasil faz parte de um complexo sistema nacional de educação. De acordo com Oliveira (1999) é notório que ao longo da história a língua inglesa ganhou papel de destaque, principalmente com o surgimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e, posteriormente, dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), elaborados por uma equipe contratada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

O Brasil possui também uma verdadeira indústria de ensino de inglês, com cursos livres, cujo padrão de qualidade é variável. Para institutos e cursos particulares de inglês não existe uma exigência de supervisão das autoridades educacionais. Segundo Walker (2003), estimativas do número de alunos, de todas as faixas etárias, cursando inglês nos cursos livres variam de um a dois milhões de pessoas.

É importante ressaltar que a crescente procura pelo aprendizado da língua inglesa, nos últimos trinta anos, fez com que houvesse uma explosão dos cursos particulares de inglês, intensificado pelo senso comum de que não se aprende língua estrangeira nas escolas regulares (PAIVA, 2003). Segundo Walker (2003), como consequência deste processo, a concorrência no setor tornou-se cada vez mais acirrada, principalmente entre os cursos organizados à base de franquias.

#### 4.3 PERFIL DA FRANQUIA E CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE EM ESTUDO

Pertencente ao Grupo Multi e com atuação no mercado desde 1987, a Wizard, faz parte da maior rede de franquias no segmento de ensino de idiomas do Brasil. Os dados são da Associação Brasileira de *Franchising* e do Instituto *Franchising*. A empresa é a primeira no ramo educacional e a quinta em número de franquias<sup>4</sup>.

De acordo com o seu presidente, Carlos Wizard Martins, a liderança da Wizard deve-se à qualidade do método de ensino que inovou o conceito em seu segmento de atuação obtendo resultados acima dos registrados nos métodos convencionais. Este método apóia-se em técnicas de neurolinguística, no qual os alunos são estimulados a se expressar livremente, buscando vencer inibições e romper bloqueios durante o aprendizado.

A Programação Neurolinguística foi criada por Grinder e Bandler, na década de 70 e foi introduzida na França no início dos anos 80 por Paul e Cayrol, desenvolvendo-se expressivamente graças a treinamentos em empresas, cursos de formação pessoal em escolas e institutos (BIDOT; MORAT, 2004). Esse conjunto de modelos e princípios descrevem a relação entre a mente (neuro) e a linguagem (linguística - verbal e não verbal) e como a sua interação pode ser organizada (programação) para afetar a mente, o corpo ou o comportamento do indivíduo (BIDOT; MORAT, 2004).

O método de ensino utilizado nas unidades franqueadas baseia-se nesta estrutura sistemática para dirigir o próprio cérebro através da leitura, repetição de palavras e formação de frases de forma sistêmica. Deste modo, o aluno desenvolve, além da fala, outras habilidades da comunicação, tais como: a leitura, a escrita e a compreensão auditiva do idioma em estudo.

A Wizard, atualmente conta com 1.221 unidades espalhadas pelo Brasil, além de escolas no exterior, como nos Estados Unidos, Europa, América Latina, Japão e China, atendendo aproximadamente meio milhão de alunos por ano<sup>5</sup>.

O material didático utilizado pela franquia é elaborado com o objetivo de atender desde alunos da educação infantil, ensino fundamental, médio, superior e terceira idade. Os

---

<sup>4</sup> ABF. Portal do *Franchising*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/RankingFranquia.asp?LarguraTela=1259>> Acesso em: 18 mar. de 2010

<sup>5</sup> Wizard Apresentação. Disponível em: <<http://www.wizard.com.br/Apresentacao.aspx>> Acesso em : 18 mar. de 2010

cursos de idiomas oferecidos pela rede são Inglês, Espanhol, Alemão, Francês, Italiano, Chinês, Japonês e Português para estrangeiros.

A Wizard é pioneira no ensino de inglês em Braile. Além disso, é a primeira escola de idiomas a utilizar a certificação internacional *TOEIC (Test of English for International Communication)* como parte do modelo pedagógico. A rede conta com canal de TV próprio denominado Wizard TV, sendo a primeira TV do *franchising* brasileiro no segmento, e tem com o objetivo realizar treinamentos corporativos para toda a rede, além de transmitir diversos programas televisivos via satélite.

A unidade Wizard escolhida, para a ambiência deste estudo, localiza-se na Serra Gaúcha, na cidade de Nova Prata, Rio Grande do Sul. A escola foi fundada no ano de 2000 e em Abril de 2010, possuía 253 alunos, distribuídos entre os cursos de inglês, espanhol e francês. A escola em estudo apresenta uma infraestrutura constituída por: sete salas de aula, um laboratório multimídia, uma sala de vídeo e uma sala de recepção. A Wizard Nova Prata conta com onze funcionários sendo seis professores de Inglês, um professor de Espanhol, um professor de Francês, um diretor, um coordenador e um profissional responsável pela limpeza.



## 5 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o método de pesquisa utilizado para o alcance dos objetivos propostos no início deste estudo.

### 5.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado para se atingir o objetivo proposto por este estudo compreende:

- a) análise de referenciais para a obter informações e subsídios sobre o tema em estudo;
- b) pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, por meio de entrevistas individuais em profundidade, adotando-se uma abordagem semi-estruturada mediante a aplicação de um roteiro básico de questões para a coleta de dados e, a análise de conteúdo, como técnica de análise e interpretação dos resultados;
- c) pesquisa quantitativa, com caráter conclusivo, através de um *survey*, utilizando-se o questionário como instrumento para coleta de dados e técnicas estatísticas, como a análise fatorial, análise de regressão linear múltipla e ANOVA para o tratamento e análise dos dados;
- d) interpretação dos resultados obtidos com o estudo proposto.

## 5.2 ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem qualitativa refere-se ao tipo de pesquisa na qual as descobertas não são sujeitas a quantificação ou a análise quantitativa (MCDANIEL Jr.; GATES, 2005). Segundo Oliveira (1999, p.117), “a pesquisa qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares”, sendo utilizada principalmente para examinar atitudes, sentimentos e motivação dos clientes ou consumidores e contribui para melhorar a eficiência da pesquisa quantitativa (MCDANIEL Jr.; GATES, 2005). A pesquisa qualitativa é, portanto, utilizada quando se deseja investigar com profundidade as principais necessidades, preferências, percepções e satisfações dos clientes (MCDANIEL Jr.; GATES, 2005; OLIVEIRA, 1999; KOTLER; FOX, 1994).

Gewandsnajer e Alvez-Mazzotti (2001) afirmam que as pesquisas qualitativas geram um grande volume de dados os quais precisam ser organizados e compreendidos por meio de um processo contínuo, no qual se procura identificar dimensões, tendências, categorias, padrões e relações, desvendando-lhes o significado. Trata-se de um processo complexo não linear, envolvendo um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados, o que possibilita o surgimento de novas questões ou o aperfeiçoamento das anteriores.

A abordagem qualitativa deste estudo deu-se por meio de um estudo exploratório que tem como principal objetivo “descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer” (KÖCHE, 2007, p. 122). Pelo fato de seu planejamento ser bastante flexível, foi possível considerar os mais variados aspectos relativo aos fatores estudados (GIL, 2002). Malhotra (2001) acrescenta que este tipo de pesquisa é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos.

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações, bem como, não possui intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa. Alguns autores enfatizam a utilização deste tipo de estudo quando se almeja explorar, examinar um problema ou situação pouco estudada com o intuito de realizar uma investigação mais completa (MALHOTRA et al., 2005; MARCONI; LAKATOS, 2002; CHURCHILL Jr.; PETER, 2000).

### 5.3 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, por meio da aplicação de um roteiro de questões (vide Anexo A). Assinala-se que as entrevistas individuais em profundidade têm se caracterizado como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar a compreensão a respeito do objeto pesquisado.

Embora o número de entrevistados seja reduzido, o envolvimento do pesquisador com os indivíduos que detêm as informações é expressivo (RIBEIRO; MILAN, 2004). Para Hair Jr. et al. (2005), a entrevista individual pode variar de não-estruturada à totalmente estruturada. A entrevista não-estruturada normalmente é realizada de um modo muito aberto. Por outro lado, o entrevistador controla a entrevista estruturada de maneira coerente e ordenada.

Estruturadas ou não, as entrevistas individuais são utilizadas para obter informações qualitativas detalhadas a partir de um número relativamente pequeno de indivíduos (HAIR Jr. et al., 2005). De acordo com Gewandsnajder e Alvez-Mazzotti (2001), as entrevistas permitem a abordagem de questões complexas, que dificilmente poderiam ser investigadas através de questionários, explorando-as em profundidade. Neste mesmo sentido, Churchill Jr. e Peter (2000) acrescentam que este tipo de levantamento é apropriado para tratar de temas relacionados às emoções.

Para este trabalho realizou-se entrevistas individuais em profundidade frente a frente com o respondente e, o assunto, objeto em estudo, foi discutido em detalhes (HAIR Jr. et al., 2005; MCDANIEL Jr.; GATES, 2005; AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Hair Jr. et al. (2005) acrescentam que as entrevistas de caráter semi-estruturado permitem ao entrevistador acrescentar perguntas relacionadas ao tema que não foram previamente imaginadas ou não estavam originalmente incluídas no roteiro, possibilitando o surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.

#### 5.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Considerando a população deste estudo (alunos do curso de inglês), melhor detalhada na seção 5.9, foram selecionadas vinte pessoas para compor a amostra, como ilustrada na Figura 11. Os entrevistados escolhidos para compor a amostra foram eleitos de acordo com critérios estabelecidos pelo pesquisador, considerando-se o tamanho da amostra representativo do universo em interesse. É relevante citar que a amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência na qual os elementos da população são escolhidos com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA et al., 2005).

Respondente	Sexo*	Quantidade	Faixa Etária (anos de idade)	Curso	Categoria	Turno
<b>Criança</b>	F	2	8-12	Inglês	<i>kids</i>	Manhã
<b>Criança</b>	M	2	8-12	Inglês	<i>kids</i>	Tarde
<b>Adolescente</b>	F	2	13-18	Inglês	<i>Teens</i>	Manhã
<b>Adolescente</b>	M	2	13-18	Inglês	<i>Teens</i>	Tarde
<b>Adolescente</b>	F	2	13-18	Inglês	<i>Teens</i>	Noite
<b>Adolescente</b>	M	2	13-18	Inglês	<i>Teens</i>	Noite
<b>Adulto</b>	F	2	acima de 18	Inglês	<i>Class</i>	Manhã
<b>Adulto</b>	M	2	acima de 18	Inglês	<i>Class</i>	Tarde
<b>Adulto</b>	F	2	acima de 18	Inglês	<i>Class</i>	Noite
<b>Adulto</b>	M	2	acima de 18	Inglês	<i>Class</i>	Noite

**Figura 11: Perfil dos respondentes**

Fonte: Elaborada pela autora com base no relatório de registros da Wizard (Abril /2009).

\*Obs 1: F (feminino) / M (masculino).

Os critérios observados para a composição da amostra englobam sexo, faixa etária, categoria e turno frequentado. Cabe ressaltar que foram entrevistados os clientes (alunos) que estão estudando na escola a pelo menos seis meses. Na escolha dos respondentes, também levou-se em consideração o conhecimento do assunto em questão e a disposição para falar espontaneamente em público.

As entrevistas foram realizadas nos dias 26, 27, 28 de maio de 2010 e tiveram a duração aproximada de 20 a 30 minutos. As mesmas foram conduzidas pessoalmente, pela pesquisadora, e gravadas em áudio que proporcionaram registros formais, bem como, possibilitaram a transcrição posterior de forma minuciosa, apresentadas na seção 5.6.

## 5.5 ROTEIRO DE QUESTÕES UTILIZADO

As entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas através de um Roteiro Básico de Questões adaptado de Ribeiro e Milan (2004). Para tanto, adotou-se uma abordagem semi-estruturada. Vale lembrar, que o roteiro de questões serviu apenas como uma orientação geral para as entrevistas com o propósito de aprofundar a discussão de acordo com as informações oriundas de cada entrevistado (RIBEIRO; MILAN 2004). Deste modo, o roteiro aplicado a este trabalho foi estruturado em 12 questões (vide Anexo A).

## 5.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para transformar os dados coletados em informações, os mesmos precisam ser analisados e interpretados pelos pesquisadores (CHURCHILL Jr.; PETER, 2000). Nesta fase da pesquisa a análise e interpretação de dados foram conduzidas através da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meios de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens (BARDIN, 2004). Em suma, trata-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de um conteúdo efetivo de uma unidade de comunicação (AAKER; KUMAR; DAY, 2004; MALHOTRA, 2001).

A técnica de análise de conteúdo permite examinar a frequência com que as palavras e temas principais ocorrem, identificando o conteúdo e as características de informações presentes no texto, uma vez que classifica palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo (HAIR Jr. et al., 2005; ROESCH; BECKER; MELLO, 2005).

Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo é composta por três grandes etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação. Segundo a autora, a primeira etapa diz respeito à fase de organização, que possibilita tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, guiando para um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, em um plano de análise.

Para este estudo, os dados primários foram obtidos através das transcrições das entrevistas individuais em profundidade. Em seguida, os dados foram agrupados por semelhança e diferenciação em um quadro resumo de acordo com categorias pré-definidas juntamente com a análise e interpretação dos resultados obtidos com o auxílio da literatura. É importante ressaltar aqui que ao final de cada entrevista os dados eram analisados conforme as etapas descritas anteriormente.

Inicialmente foram escolhidos 20 alunos para compor a amostra qualitativa, entretanto, após cada entrevista, os dados foram analisados e agrupados nas seguintes categorias: (i) motivos que influenciaram a iniciar um curso de idiomas; (ii) motivos influenciadores na escolha da escola; (iii) aspectos relevantes em um curso de idioma; (iv) aspectos importantes sobre a estrutura física interna e externa; (v) atendimento oferecido pelos profissionais da recepção, professores, coordenação e direção; (vi) aspectos importantes em relação ao professor para o processo de aprendizagem; (vii) aspectos importantes em relação ao material didático para o processo de aprendizagem; (viii) imagem institucional; e (ix) satisfação geral e retenção de clientes.

Contudo, a repetição de respostas fez com que ao final do 13º entrevistado, as entrevistas fossem interrompidas, pois nenhum dado novo surgia para complementar as entrevistas realizadas. Vale ressaltar aqui, que se toda a amostra de entrevistados fosse pesquisada e ao final da 20ª entrevista ainda houvesse o surgimento de novos atributos a pesquisa seria estendida para novos participantes.

Os resultados das 12 questões contidas o roteiro de entrevistas estão transcritas nas seções seguintes e foram agrupadas em nove diferentes categorias. Para facilitar a interpretação dos resultados optou-se em identificar os respondentes através de letras do alfabeto. A ordem das entrevistas está representada através de números alfa-numérico em cada categoria entrevistada. Sendo assim, a letra *C* representa os entrevistados da categoria *Class*, seguidos do número da ordem da entrevista (1 a 7). Já a letra *T*, representa a categoria *Teens*, seguido do número da ordem da entrevista (1 a 4). Por fim, a letra *K*, representando a categoria *Kids*, seguido do número da ordem da entrevista (1 e 2).

### 5.6.1 Motivos que influenciaram a iniciar um curso de idiomas

Entre os principais motivos destacados pelos alunos como influenciadores na decisão que os levaram a iniciar um curso de idiomas destacam-se a continuidade dos estudos, como por exemplo, ingressar em uma faculdade ou em um curso de pós-graduação. Os entrevistados destacam principalmente, a necessidade e a importância de compreender o idioma inglês, uma vez que o mesmo encontra-se presente nos principais livros, artigos e fontes de pesquisas acadêmicas.

[...] comecei a estudar inglês porque na faculdade a maior parte da literatura que utilizo encontra-se em inglês e você fica limitado se não souber falar outro idioma, então, senti a necessidade iniciar o curso (ENTREVISTADO C1).

[...] minha faculdade é comércio exterior e fazer essa faculdade sem conhecer, pelo menos, o inglês definitivamente não tem como. O inglês já é básico, visto que, grande parte dos brasileiros já falam esse idioma (ENTREVISTADO C3).

Outros aspectos influenciadores na decisão de se iniciar um curso de idiomas foram a preocupação com desenvolvimento de uma carreira profissional e a possibilidade de viajar para outros países, na forma de intercâmbios ou em viagens a lazer.

[...] necessidade empresarial. A empresa para a qual eu trabalho começou a atuar fora do país, além disso, muitos fornecedores são do exterior também, logo, para facilitar a minha comunicação com clientes e fornecedores está sendo necessário aprender inglês (ENTREVISTADO C4).

[...] por questões profissionais. A empresa em que trabalho, possui uma parceria com uma empresa americana, logo, precisei aprender inglês. Então, o que me influenciou a iniciar outro idioma, foram questões profissionais, justamente para facilitar a comunicação (ENTREVISTADO C2).

[...] gosto de inglês e quando minhas primas dos Estados Unidos vinham me visitar tinha palavras que eu não entendia, então, eu tinha que ficar pedindo para elas repetirem, agora eu já estou mais treinado, assim, quando elas vierem novamente e forem falar comigo eu saberei dizer “opa” essa palavra significa “tal coisa”. Eu também vou viajar para lá e quero entender o que eles estão falando (ENTREVISTADO K1).

### 5.6.2 Motivos influenciadores na escolha pela escola

De acordo com os entrevistados o método de ensino, baseado em técnicas de neurolinguística, empregado pela instituição, é o principal motivo pelo qual os alunos optaram pela escola.

[...] escolhi a Wizard por causa do método, pois dos métodos de aprendizado que eu conheço, esse é o que mais gosto, além disso, a Wizard está localizada em Nova Prata e no centro da cidade (ENTREVISTADO C1).

[...] o método da Wizard foi o que mais me identifiquei, e na minha opinião é o melhor, se comparado aos outros métodos utilizados por outras escolas, principalmente porque foca a repetição das palavras e a conversação em inglês o tempo todo, assim, fica mais fácil de gravar o conteúdo (ENTREVISTADO C4).

[...] meus filhos já estudam aqui e eu gostei do método pela repetição, quando repetimos muitas vezes, as mesmas palavras, elas ficam no inconsciente, a gente acha que não aprendeu, porém, quando se forma uma frase, por exemplo, você lembra das palavras que já aprendeu, e assim, a comunicação vai se tornando natural (ENTREVISTADO C5).

[...] gosto da técnica que Wizard utiliza para ensinar outra língua através da repetição de palavras. Eu escolhi a escola para fazer o curso, também pela possibilidade de estudar em outras escolas do exterior, ou seja, por causa dos intercâmbios (ENTREVISTADO C6).

[...] o grande motivo pelo qual escolhi estudar outro idioma na Wizard é porque já fiz espanhol aqui e gosto muito do método utilizado pela escola (ENTREVISTADO C7).

Os alunos, também, destacam a localização da escola, a indicação de amigos, a possibilidade de viagens e intercâmbios ao exterior, bem como, a divulgação da marca Wizard (TV, rádio, outdoor...), como fatores favoráveis e determinantes na decisão da escolha pela escola.

[...] a Wizard está próxima das principais escolas, no centro da cidade. Escolhi estudar na Wizard, também, porque colegas e amigos já estudavam na escola (ENTREVISTADO C3).

[...] a recomendação dos meus colegas que estudam aqui e a possibilidade de viajar e participar de intercâmbios (ENTREVISTADO T1).

[...] escolhi estudar na Wizard pela proximidade do colégio em que estudo, além disso, vários amigos e colegas que estudam aqui e sempre falavam muito bem da escola e também sempre vejo a Wizard nos comerciais da TV (ENTREVISTADO T2).

[...] a Wizard sempre aparece na TV e os meus amigos da escola também estudam aqui, então pedi para minha mãe me matricular no curso de inglês (ENTREVISTADO K2).

### **5.6.3 Aspectos relevantes em um curso de idioma**

Os entrevistados apontaram o professor e o método como os aspectos mais importantes em um curso de idiomas. A integração e convivência que ocorre entre o professor e os alunos, bem como, a sua forma de se expressar são igualmente importantes na opinião



dos respondentes. O material didático utilizado, a adequação dos horários das aulas e a capacidade do aluno em expressar-se no idioma estudado e o método de ensino complementam os fatores relevantes em um curso de idiomas conforme relatado pelos entrevistados.

[...] a integração entre o aluno e professor e entre o professor e a turma é muito importante, por esse motivo, também optei por fazer aulas particulares, pois consigo me concentrar melhor e o professor fica focado no meu aprendizado em particular (ENTREVISTADO C4).

[...] um bom professor, que seja comunicativo, que tenha um tom de voz adequado, nem muito alto, nem muito baixo e que saiba te levar. Avalio o próprio método como muito importante. O professor deve saber conduzir o método e fazer com que os alunos se mantenham focados na aula, e que tenham vontade de aprender mesmo (ENTREVISTADO C5).

[...] a liberdade de falar o tempo todo, a convivência com os professores e o material utilizado porque é bem colorido e divertido de se aprender (ENTREVISTADO T3).

[...] o professor, o material didático, o interesse tanto por parte do aluno quanto por parte do professor que o aluno aprenda o conteúdo que se está sendo ensinado são os aspectos que eu considero como fundamentais em um curso de idiomas (ENTREVISTADO T4).

[...] o método que a escola aplica para facilitar o aprendizado é importante porque foca a conversação. O legal da Wizard é que a gente aprende a falar, ouvir e escrever (ENTREVISTADO T2).

[...] destaco a conversação. Às vezes, as pessoas sabem escrever, sabem o vocabulário, entretanto, não conseguem entender o que os outros estão falando e também têm dificuldades em conversar. Eu me considero uma aluna extremamente visual. Tenho facilidade em visualização, mas quando vou falar ou ouço um nativo falando em inglês, acho tudo muito rápido, então se você tem mais conversação na sala de aula você consegue se expressar melhor e aprender melhor. O método de comunicação é essencial (ENTREVISTADO C1).

#### **5.6.4 Aspectos importantes sobre a estrutura física interna e externa**

O ambiente físico em que os serviços estão sendo entregues também foi considerado importante em um curso de idioma. Grönroos (2009) sugere que o ambiente físico do encontro de serviço é essencial na avaliação da qualidade pelo cliente.

[...] na Wizard me sinto em casa. As instalações físicas, como sala de aula e a recepção são descontraídas e o ambiente é alegre. As brincadeiras na sala de aula ajudam a descontrair e facilitam o aprendizado, pois não foca apenas um estudo rigoroso somente baseado nos livros que às vezes chega atrapalhar (ENTREVISTADO C6).

Os entrevistados destacam vários aspectos importantes quanto às instalações físicas da instituição em estudo, como por exemplo, o conforto proporcionado pelos equipamentos utilizados em sala de aula (cadeiras estofadas e giratórias, ar condicionado, isolamento de barulho, iluminação...). As cores do ambiente e a iluminação das salas de aula foram destacados como itens importantes referente à estrutura física interna da instituição.

Os entrevistados afirmam que o laboratório de informática e a sala de vídeo são locais que proporcionam um momento de descontração no intervalo das aulas, no qual os alunos podem relaxar, ter acesso à Internet junto com a possibilidade de ler ou retirar livros.

A localização é citada como favorável, entretanto, os alunos apontam o estacionamento com um fator crítico, uma vez que a escola não possui estacionamento exclusivo para os alunos, fazendo com que muitas vezes, os mesmos precisem andar a pé alguns blocos para chegarem à escola.

[...] o quadro é fundamental, tenho memória visual, então, considero importante quando a professora explica no quadro, pois, visualizando a palavra escrita é mais fácil para memorizá-la. Considero o laboratório de informática como um local agradável. Às vezes, utilizo-o no intervalo das aulas para acessar à Internet (ENTREVISTADO C1).

[...] a sala não pode ter barulho, pois isso atrapalha o aprendizado. É importante que seja fechada, senão você acaba se distraindo, olhando ao redor, embora as janelas sejam importantes, na hora do curso devem estar com as cortinas fechadas para nós não ficarmos se dispersando, olhando o movimento da rua. Gosto do laboratório, pois no intervalo, eu acesso à Internet. A Wizard está bem localizada, pois é no centro e perto da minha casa. (ENTREVISTADO C2).

[...] a cor do ambiente é importante para não cansar e não começar dar sono, o fato de a mesa ser oval ou redonda e todos os colegas ficam juntos torna-se mais fácil para participar e falar. A localização da escola é boa, pois é no centro e de fácil acesso. É fácil de enxergar a Wizard na cidade, considero isso um marketing legal, tanto que foi assim que eu conheci a escola. O estacionamento que é um pouco complicado, porque como ela está muito bem localizada, então muitas pessoas param, ou, para ir à padaria que fica em frente ou para ir a outros locais, isso dificulta um pouco na hora que chego à escola para estacionar meu carro. (ENTREVISTADO C3).

[...] é importante que a sala de aula seja arejada, clara e com janelas. Ter o laboratório é importante porque algumas pessoas não têm computador e internet em casa e aqui elas têm a possibilidade de fazer pesquisas não somente para o inglês, mas também para os trabalhos do colégio (ENTREVISTADO T1).

[...] gosto da sala porque é um lugar bem aconchegante, colorida, as cadeiras são estofadas, tem ar condicionado, tem rádio e quadro. No laboratório dos computadores, tem livros que a gente pode retirar e isso é bem legal (ENTREVISTADO T3).

### **5.6.5 Atendimento oferecido pelos profissionais da recepção, professores, coordenação e direção**

Segundo Gummesson (2010), encontros de serviços favoráveis geram impactos positivos e colaboram para o fortalecimento do relacionamento entre os clientes e a organização. Desta maneira, aumenta a qualidade percebida pelo cliente, melhorando o índice de retenção, estimulando o boca a boca e criando referências positivas sobre a empresa.

Os entrevistados destacam a disponibilidade e a acessibilidade da direção, coordenação em atender e auxiliar os alunos, o apoio dos professores prestado aos alunos extra-classe, a receptividade e cordialidade dos funcionários, a agilidade no atendimento, a atenção dada quanto à adequação dos horários das aulas e o interesse da coordenação e direção da escola no aprendizado do aluno.

[...] as secretárias sempre estão dispostas a ajudar, o atendimento é rápido e elas estão sempre sorridentes. A coordenadora também é bem disponível, sempre está pela escola. Eu não converso muito com o diretor da escola, mas vejo que ele sempre está por aí (ENTREVISTADO C1).

[...] melhor impossível, sempre sou lembrado das aulas, elas ligam confirmando as minhas aulas, uma vez que os meus horários precisam ser bem flexíveis por causa do trabalho. A secretária sempre é simpática e educada. Sempre me oferece um cafezinho para tomar, enfim, sou bem recebido tanto pela secretária quanto pelos professores, até mesmo os professores dos outros cursos quando estão na recepção conversam comigo, isso é muito bom, às vezes aprendo algumas palavras em outros idiomas também. A coordenadora e a direção da escola eu não tenho muito contato. Às vezes encontro eles na escola, mas confesso que não converso muito com eles (ENTREVISTADO C4).

[...] minha professora é bem divertida, fala bastante, sempre diz “hello” quando eu chego à escola. Ela também me ajuda quando eu tenho uma dúvida no tema, às vezes eu não sei algumas palavras e ela me ajuda, mostrando em que lição eu aprendi essa palavra no livro (ENTREVISTADO K1).

[...] a secretária sempre liga para minha mãe quando eu termino a aula, ela sempre fica cuidando para eu não sair para a rua. A diretora também sempre vem conversar com a gente na sala. Ela pede se aula está legal e o que estamos aprendendo (ENTREVISTADO K2).

### **5.6.6 Aspectos importantes em relação ao professor para o processo de aprendizagem**

Os alunos destacam vários aspectos importantes em relação ao professor para o processo de aprendizagem, entre os quais, domínio do conteúdo, entusiasmo demonstrado em ensinar, clareza de pronúncia das palavras, interação com os alunos, atenção individual dada

ao aluno, paciência para ministrar as aulas, capacidade de transmitir o conhecimento que possui, fluência no idioma, entonação de voz, forma de se expressar e habilidade do professor em despertar o interesse do aluno através de dinâmicas.

[...] considero importante que o professor não passe a lição de forma corrida e atropelada, que ele fale as palavras bem pronunciadas, que tenha uma boa entonação de voz, nem muito alta nem muita baixa. Eu acho importante que ele leia cada palavra com calma, pausadamente, frisando aquelas que os alunos têm maior dificuldade na pronúncia. Tem que ser uma pessoa cativante para motivar os alunos a estudar. (ENTREVISTADO C1).

[...] o professor tem que ser muito comunicativo, tem que saber escutar o aluno para poder distinguir onde ele está errando e quais pontos devem melhorar. Em uma sala de aula, o professor tem que observar os alunos de forma individual não como uma turma, assim, ele conseguirá oferecer para cada aluno um real *feedback* sobre o seu desempenho e apontar os pontos críticos que necessitam ser aperfeiçoados de cada um. Também, acho importante ter experiência no exterior e possuir um grande conhecimento no idioma (ENTREVISTADO C3).

[...] conhecimento do idioma e a forma de se expressar. O professor precisa demonstrar disposição quando entra na sala de aula para “prender” a nossa atenção, do contrário, a aula se torna cansativa e nós (alunos) nos sentimos desmotivados. Outro aspecto importante é que o professor não falte às aulas (ENTREVISTADO C4).

[...] o modo de se comunicar. Certos detalhes como, por exemplo, pegar um pincel uma caneta, usando expressões em inglês facilita muito o aprendizado e a memorização das palavras. A seriedade do trabalho também é importante, embora, algumas brincadeiras na sala de aula ajudam a descontrair e integrar a turma. Também, é importante que o professor domine o conteúdo para trazer exemplos de como utilizar determinadas palavras no dia a dia (ENTREVISTADO C6).

[...] deve existir uma convivência entre aluno e professor para facilitar o processo de aprendizagem, o professor tem que saber se comunicar com você no mesmo nível e também precisa se compreensivo e explicar o conteúdo calmamente. Também acho importante a animação que o professor tem em ensinar o conteúdo e despertar nosso interesse durante a aula (ENTREVISTADO T3).

### **5.6.7 Aspectos importantes em relação ao material didático para o processo de aprendizagem**

Os CDs que acompanham o material didático destacam-se como o principal componente do próprio material, conforme o relato de diversos entrevistados, pois possibilita aos alunos reforçarem em casa o conteúdo das lições aprendidas em sala de aula, além de colaborar para o desenvolvimento auditivo (*listening*) do aluno (ENTREVISTADO C4, C6, C7, T1, T2, T3, K1, K2).

[...] os CDs são excelentes, pois possibilitam reforçar o conteúdo da sala de aula em casa. A gravação contida nos CDs, por nativos da língua, ajuda a desenvolver a habilidade de “ouvir” colaborando muito para o entendimento de filmes, músicas e preparando você para viajar para o exterior. O *workbook* também é bem completo, pois trabalha a parte escrita e a compreensão auditiva mostrando em qual área você precisa melhorar, se é na escrita, na compreensão auditiva ou na leitura. (ENTREVISTADO C6).

O fato do livro ser colorido e trazer várias imagens que auxiliam na memorização do conteúdo, também, foram aspectos elencados como importantes para a qualidade do material didático na opinião de alguns entrevistados. O *kit* do material didático é outro aspecto a ser levado em conta, bem como o conteúdo dos livros, que envolve desde o vocabulário utilizado no dia a dia até expressões mais formais utilizadas, por exemplo, ao redigir um email comercial ou preparar uma reunião de negócios.

[...] o material vem em pastas que são compactas e fáceis de carregar. Acho legal o fato de o livro ser colorido porque chama a atenção e consigo gravar melhor o conteúdo. Gosto muito das partes de completar sobre música e cultura dos Estados Unidos, porque além de aprender sobre o idioma se aprende sobre o país (ENTREVISTADO C1).

[...] o livro traz o conteúdo do dia a dia, como por exemplo, saúde, supermercado, feira, etc. Os diálogos também são lançados neste âmbito, então tu consegue relacionar muita coisa com o dia a dia da casa ou com as atividades diárias de uma empresa, isso torna a aula mais prazerosa (ENTREVISTADO C5).

[...] o material é bem completo e tem várias ilustrações para representar o vocabulário isso ajuda a gravar as palavras. Eu considero o material de alta qualidade, e tem um livro específico sobre cultura e datas comemorativas (ENTREVISTADO T4).

### 5.6.8 Imagem institucional

De acordo com a pesquisa qualitativa realizada, a imagem institucional percebida pelos alunos da escola pode ser definida nos seguintes atributos: confiança na marca, tradição em ensino de idiomas, identidade com a comunidade, preocupação em manter um ensino padrão em todas as unidades franqueadas, possibilidade de participar de intercâmbios, viagens, capacidade de aprender um novo idioma e a reputação da instituição.

[...] confiança, você percebe que tem uma instituição sólida por traz, percebe que não é uma escola aventureira que vem aqui, fica alguns meses e depois fecha as portas, você vê que é uma escola que está arraigada e que possui uma identificação com a comunidade e uma firmeza na aplicação do método de ensino. A imagem que tenho é que a Wizard, onde quer que ela esteja, possui esse mesmo método padrão, e aqui se percebe que existe uma preocupação de se manter esse padrão de ensino (ENTREVISTADO C2).

[...] principal escola de idiomas do país, vejo sempre propaganda da Wizard na TV, ou em *outdoors* nas cidades maiores. Associo muito a imagem da escola com viagens ao exterior e a capacidade de falar inglês (ENTREVISTADO T4).

[...] a Wizard é famosa porque eu sempre a vejo na TV e todo mundo fala que é a maior escola de inglês da cidade (ENTREVISTADO K2).

### 5.6.9 Satisfação geral e retenção de clientes

A satisfação geral com o curso de inglês oferecido pela instituição é considerado satisfatório do ponto de vista de todos os entrevistados.

[...] se eu puder atribuir uma nota de 1 a 10, eu avalio 10 o curso de inglês. Estou satisfeito porque sinto segurança por parte da professora em passar o conteúdo, além disso, a turma é comprometida e bem participativa nas aulas (ENTREVISTADO C2).

As entrevistas demonstram que todos os entrevistados mantêm a preferência pela instituição quando existe a possibilidade de estudar um novo idioma, além disso, a maioria dos entrevistados afirmaram que indicam ou já indicaram a escola para outras pessoas, pois estão satisfeitos com o método de ensino e consideraram o ambiente físico da instituição um lugar agradável para estudar e, principalmente, por estarem satisfeitos com a atuação do corpo docente da escola.

[...] eu manteria a minha preferência pela Wizard, com certeza, pois gosto muito do método para o inglês e acredito que não seja diferente com os outros idiomas. Não só indico como já indiquei a escola para várias pessoas, por causa do método baseado na conversação e pelas pessoas que trabalham aqui, principalmente o professores de quem eu gosto muito. (ENTREVISTADO C1).

### 5.6.10 Atributos identificados nas entrevistas individuais em profundidade

A partir das entrevistas individuais em profundidades emergiram vários atributos relacionados à qualidade de serviços. Para tanto, com o intuito de facilitar a visualização, tais atributos foram organizados em ordem alfabética e são apresentados na Figura 12.

Nº	Atributos Identificados	Nº	Atributos Identificados
1	Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção	23	Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)
2	Acesso à Internet	24	Estacionamento
3	Agilidade no atendimento	25	Fluência no idioma
4	Adequação do horário das aulas	26	Forma de se expressar
5	Apoio recebido dos professores extra-classe	27	Habilidade do professor em despertar o interesse
6	Assiduidade do professor (presença)	28	Identidade com a comunidade
7	Atenção individual concedida ao aluno	29	Iluminação da sala de aula
8	Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...)	30	Interação com os alunos
9	Capacidade de se expressar no idioma	31	Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno
10	Capacidade de transmitir o conhecimento	32	Isolamento de ruídos
11	CDs que acompanham os livros didáticos	33	Kit do material didático
12	Clareza de pronúncia das palavras	34	Laboratório de informática
13	Confiança na marca	35	Localização
14	Conteúdo abordado	36	Marca WIZARD
15	Cordialidade dos funcionários	37	Método
16	Cores do ambiente do ambiente dentro da sala de aula	38	Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior
17	Cores e imagens contidas nos livros didáticos	39	Paciência demonstrada ao ministrar as aulas
18	Disponibilidade de livros para retirar	40	Receptividade dos funcionários
19	Domínio de conteúdo	41	Reputação (fama)
20	Ensino padrão	42	Sala de vídeo
21	Entonação de voz	43	Tradição no ensino de idiomas
22	Entusiasmo demonstrado ao dar a aula		

**Figura 12: Atributos identificados nas entrevistas individuais em profundidade**

Fonte: Elaborada pela autora a partir das entrevistas individuais em profundidade.

É interessante notar que 7 dos 43 atributos (ATR) identificados aqui, foram identificados em um estudo recente desenvolvido por Eberle (2009), o qual foi aplicado a uma instituição de ensino superior voltada para o ensino e pesquisa. Os atributos (ATR) identificados que se igualam ao estudo de Eberle (2009) são os seguintes: ATR 15; ATR 19; ATR 23; ATR 24; ATR 27; ATR 35 e ATR 41.

Assim, após identificados e relacionados os atributos emergentes nesta fase do estudo e com o propósito de alcançar os objetivos propostos por este trabalho, dá-se sequência à etapa seguinte, ou seja, a fase descritiva conhecida como estudo quantitativo.

## 5.7 PESQUISA QUANTITATIVA

Após os resultados obtidos na pesquisa exploratória é iniciada a segunda etapa da pesquisa, conhecida como estudo quantitativo ou descritivo. O método quantitativo, conforme o próprio nome sugere, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, além do emprego de recursos e técnicas estatísticas (OLIVEIRA, 1999). Este método é muito aplicado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, em que se busca descobrir e classificar a relação entre variáveis e investigar a relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito (OLIVEIRA, 1999; CHURCHILL Jr.; PETER, 2000; GIL, 2002; MALHOTRA et al., 2005). Além disso, é muito utilizada no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, mercadológicas, de comunicação, de administração, representando uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando assim, distorções de análise e interpretações (OLIVEIRA, 1999).

## 5.8 PROCEDIMENTOS DA FASE DESCRITIVA DA PESQUISA

A pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados tais como, o questionário e a observação sistemática, possibilitando o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação (GIL, 2002; OLIVER, 1997). Malhotra (2001) destaca o caráter conclusivo, que tem como objetivo principal a descrição de algo. Os resultados obtidos através desse estudo são utilizados para fazer generalizações sobre todo um grupo ou mercado de cliente, destacando-se, entre os principais estudos descritivos, estudos de vendas, estudos de percepção e comportamento de consumidores e estudos das características do mercado (MALHOTRA et al., 2005).

A pesquisa descritiva em estudo é composta pelas seguintes etapas: (i) identificação da população e definição da amostra; (ii) instrumento da pesquisa; (iii) coleta e processamento de dados; e (iv) tratamento, análise e interpretação dos dados.



## 5.9 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

População ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que oferecem pelo menos uma característica em comum (HAIR Jr. et al., 2005; MARCONI; LAKATOS, 2001). Para Gil (2002) a população, de um modo amplo, compreende o número total de elementos de uma classe, ou seja, a população não se refere apenas à pessoas, mas também, a qualquer tipo de organismos, como por exemplo, ratos, pombos, entre outros. O autor sobrepõe que em um planejamento de experimento, é importante determinar a população estudada de forma precisa. McDaniel Jr. e Gates (2005) afirmam que não existem regras específicas a serem seguidas na definição da população de interesse. O que o pesquisador precisa fazer é estabelecer lógica e julgamento no tratamento do problema básico.

Uma pesquisa, geralmente, não é realizada com todos os elementos que compõem o seu universo, por isso, é selecionada uma parte representativa do mesmo, esta é denominada amostra (RUDIO, 2004). Em suma, a amostra representa uma porção ou parcela da população a ser estudada, constituindo, assim, um subconjunto do universo (MARCONI; LAKATOS, 2001). Quanto maior, porém, forem as amostras, mais confiáveis serão os seus resultados. Mesmo assim, não é necessário amostrar toda a população-alvo, utilizando-se um procedimento adequado, com menos de 1% da mesma, pode-se obter boa credibilidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Para esta pesquisa, a amostra foi extraída utilizando-se procedimentos não-probabilísticos, no qual, segundo Hair Jr. et al. (2005), o tamanho da amostra pode ser definido com base no julgamento do pesquisador e em estudos anteriores. Entretanto, antes de identificar a população e definir a amostra para esse estudo, é relevante fazer uma identificação de todos os alunos matriculados nos cursos de inglês, espanhol e francês, conforme apresenta a Tabela 1.

**Tabela 1: Total de alunos matriculados nos cursos de inglês, espanhol e francês**

Cursos	Número de Alunos	%
Inglês	216	85,38
Espanhol	27	10,67
Francês	10	3,95
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base no relatório de registros da Wizard (Abril/2010).

Como pode-se observar na Tabela 1, devido à sua importância estratégica para a escola, optou-se por selecionar apenas o curso de inglês para compor o universo deste estudo. Logo, a definição população deste trabalho corresponde exatamente a 216 alunos, divididos entre as modalidades *Tots* (alunos entre 4 e 6 anos), *Kids* (alunos entre 7 e 12 anos), *Teens* (alunos entre 13 e 18 anos) e *Class* (alunos com idade superior a 18 anos), melhor representados na Tabela 2.

**Tabela 2: Identificação da população em estudo**

Curso de Inglês	Número de Alunos
Tots	5
Kids	43
Teens	78
Class	90
<b>Total</b>	<b>216</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base no relatório de registros da Wizard (Abril/2010).

Levando em consideração o tamanho do universo em estudo, a amostra selecionada, nesta fase da pesquisa, incluiu o total da população, com exceção os alunos com idade inferior a 08 (oito) anos. É oportuno destacar aqui, a influência expressiva que as crianças e os adolescentes geram na decisão de compra de produtos ou consumo de serviços. Segundo Mcneal (1992), após completar oito anos de idade uma criança realiza aproximadamente metade de suas compras independentemente e a outra metade com seus pais. Deste modo, retirando os alunos com idade inferior a 8 anos de idade obtém-se a amostra final para este estudo totalizando 205 alunos.

## 5.10 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento aplicado para a coleta de dados nesta fase da pesquisa é o questionário. Este instrumento refere-se a um conjunto formalizado de perguntas preparadas para gerar os dados necessários para alcançarem os objetivos do projeto de pesquisa (MALHOTRA et al., 2005; MCDANIEL Jr.; GATES, 2005).

O questionário é o instrumento mais utilizado para a coleta dados em pesquisas quantitativas, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que sugerem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor, possibilitando medir com

melhor exatidão o que se deseja (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; ROESCH; BECKER; MELLO, 2005). Kotler e Keller (2006) enfatizam que este tipo de instrumento, porém, necessita ser desenvolvido cuidadosamente, testado e corrigido antes de ser aplicado em grande escala.

Os questionários são utilizados para coletar dados dos respondentes de uma maneira relativamente rápida e apropriada, geralmente sem a presença do pesquisador, pois, considera-se que o respondente tenha conhecimento e motivação para completa-los sozinho (HAIR Jr. et al., 2005; MARCONI; LAKATOS, 2001). Porém, quando respondidos na ausência do investigador, os mesmos devem ser acompanhados de instruções minuciosas e específicas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Além disso, os questionários podem ser enviados por correio, por meio eletrônico, entregues ao respondente, aplicados por elementos preparados ou selecionados por mais autores (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; HAIR Jr. et al., 2005).

Hayes (1997) assinala que a elaboração de questionários de satisfação do cliente acontece em quatro etapas: (i) determinação das perguntas (itens) a serem utilizados; (ii) seleção do formulário para as respostas; (iii) redação da introdução do questionário; e (iv) determinação do conteúdo do questionário definitivo, ou seja, seleção dos itens, a partir do conjunto inicial de itens de satisfação que irão compor a sua medição.

O questionário aplicado neste estudo foi adaptado de Eberle (2009) e complementado pela relação de atributos resultantes da fase exploratória desta pesquisa (Figura 12). O instrumento de pesquisa, no entanto, foi dividido em 9 seções de perguntas fechadas e uma pergunta aberta (HAIR Jr. et al., 2005), utilizando-se uma escala intervalar do tipo Likert de cinco pontos (AAKER; KUMAR; DAY, 2004), contendo em seus extremos: (1) *Muito Insatisfeito* e (5) *Muito Satisfeito*. A opção pela escala de 7 pontos não foi adotada uma vez que em uma meta-análise realizada por Chau (1999) mostrou que as escalas de 7 pontos não obtiveram resultados mais significativos que as escalas de 5 pontos.

### **5.10.1 Questionário de pesquisa: validação e pré-teste**

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), nenhum questionário deve ser conduzido antes que o pesquisador avalie a provável exatidão e coerência das respostas. Essa avaliação pode ser feita através do pré-teste. O pré-teste significa testar o questionário com uma pequena amostra de entrevistados, buscando identificar e eliminar problemas potenciais

(MALHOTRA, 2001). Assim sendo, seu objetivo é assegurar que o questionário atinja as expectativas do pesquisador com relação às informações que se busca obter (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Com base nas informações adquiridas com o pré-teste, incluindo a codificação e análise para cada questão, o questionário poderá exigir algum melhoramento (HAIR Jr. et al., 2005). Malhotra (2001) assume que mesmo o melhor questionário pode ser melhorado. O pré-teste pode, ainda, ser aplicado várias vezes, com grupos diferentes de respondentes (HAIR Jr. et al., 2005).

Após estruturado o instrumento de coleta de dados, foi procedida a validação de conteúdo, que envolve uma avaliação sistemática e subjetiva da capacidade dos itens da escala de medir um construto ou conceito (HAIR Jr. et al., 2005). Nesta perspectiva, o questionário foi submetido a dois *experts* da área, professores do curso de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, que validaram o instrumento de pesquisa.

Após a validação do instrumento de pesquisa, o mesmo foi submetido para um pré-teste com 10 alunos, a fim de identificar possíveis problemas na compreensão das questões e retificar eventuais deficiências no instrumento (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Na aplicação do pré-teste, verificou-se que o tempo médio para responder o questionário foi de dez minutos. De modo geral, os respondentes não apresentaram problemas consideráveis para o preenchimento do instrumento de pesquisa. Entretanto, quatro dos dez respondentes tiveram dificuldade de interpretar a variável número 4, denominada “ensino padrão”, a qual foi alterada para “padrão de ensino”, conforme sugestões dos próprios respondentes. Cabe destacar que os dez questionários provenientes do pré-teste não foram incorporados na amostra final. Por fim, o questionário final aplicado pode ser visualizado no Anexo B.

## 5.11 COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS

A coleta de dados corresponde à fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, dirigidos os instrumentos, registrados os dados, efetuada uma primeira averiguação do preenchimento dos instrumentos os quais são submetidos para uma central de processamento de dados (MATTAR, 2001).

O método quantitativo, para realização deste estudo, foi conduzido por uma pesquisa do tipo *survey*. Segundo Hair Jr. et al. (2005), o *survey* é o procedimento para a coleta de dados primários a partir de indivíduos, abrange duas categorias amplas, a administração de questionários para que o próprio respondente responda e a entrevista. Malhotra (2001) assinala que o *survey* apresenta diversas vantagens entre elas, a facilidade de aplicação, a confiabilidade dos dados obtidos porque as respostas são limitadas às alternativas apresentadas. Além disso, o uso de pergunta de respostas fixas reduz a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre os entrevistadores.

Os questionários foram administrados pessoalmente aos respondentes (HAIR Jr. et al., 2005). A coleta de dados aconteceu na sede da escola, no período de 17 a 31 de Julho de 2010. A aplicação dos questionários foi feita no início de cada aula, pela própria pesquisadora que concedeu uma breve explicação do instrumento de pesquisa com o propósito de reforçar a importância do estudo.

Cabe ressaltar que dos 205 alunos que formaram a amostra da pesquisa, 2 (dois) alunos recusaram-se a responder o questionário e outros 2 (dois) não compareceram à escola durante o período em que a pesquisa foi aplicada. Portanto, foram pesquisados 201 alunos. Além disso, é relevante destacar que o questionário foi aplicado aos alunos antes de finalizar o primeiro semestre de 2010, desse modo, a pesquisa quantitativa enquadrou-se na mesma amostra da fase qualitativa deste estudo, uma vez que com o início de um novo semestre a população de estudo pode ser alterada em função de entradas e saídas de alunos.

## 5.12 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após o retorno do instrumento de pesquisa respondido pelos clientes (alunos), os dados foram tabulados utilizando ferramentas como: *Microsoft Office Excel* versão 2007; *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS®18.0) para os procedimentos de estatística descritiva.

### 5.12.1 Tratamento dos dados omissos (*missing*)

Para obtenção de uma base de dados mais confiável é necessário uma análise dos dados omissos (*missings*), conforme apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3: Dados omissos (*missings*)**

Atributos Analisados	Missings	Atributos Analisados	Missings
1- A marca WIZARD	0	27- CDs que acompanham os livros	0
2- Reputação (fama) da instituição	0	28- Método	0
3- Confiança na marca	0	29- Conteúdo abordado	1
4- Padrão de ensino	0	30- Cores e imagens contidas nos livros	0
5- Identidade com a comunidade	0	31- <i>Kit</i> do material didático	0
6- Tradição no ensino de idiomas	0	32- Domínio de conteúdo	0
7- Cordialidade dos funcionários	0	33- Entusiasmo demonstrado ao dar a aula	0
8- Agilidade no atendimento	0	34- Interação com os alunos	0
9- Confiança nos funcionários	0	35- Atenção individual concedida ao aluno	0
10- Receptividade dos funcionários	0	36- Paciência demonstrada ao ministrar as aulas	0
11- Atendimento às reclamações.	1	37- Capacidade de transmitir o conhecimento	0
12- Competência dos funcionários	0	38- Fluência no idioma	0
13- Adequação do horário das aulas	0	39- Entonação de voz	0
14- Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção.	0	40- Forma de se expressar	0
15- Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno	1	41- Habilidade do professor em despertar o interesse	0
16- Localização	0	42- Clareza de pronúncia das palavras	0
17- Estacionamento	0	43- Apoio recebido dos professores extra-classe	0
18- Sala de vídeo	0	44- Pontualidade do professor	0
19- Laboratório de informática	1	45- Assiduidade do professor (presença)	0
20- Acesso à Internet	1	46- Mensalidade (preço)	2
21- Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)	1	47- Forma de pagamento	0
22- Limpeza das salas de aula, corredores e banheiro	0	48- Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior	0
23- Iluminação da sala de aula	1	49- Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...)	0
24- Cores do ambiente dentro da sala de aula	0	50- Capacidade de se expressar no idioma	0
25- Isolamento de ruídos	0	51- Relacionamento com os colegas	1
26- Disponibilidade de livros para retirar	0		

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Os dados faltantes ou omissos estão presentes na maioria das análises estatísticas multivariadas, sendo difícil um pesquisador evitá-los, podendo ter impacto sobre a validade das descobertas, logo, devem ser identificados e os problemas resolvidos (HAIR Jr. et al., 2005).

Segundo Hair Jr. et al. (2005), é importante entender as razões pelas quais estão ocorrendo os casos omissos e se a falha é sistemática ou aleatória. Assim, uma possibilidade é a existência de algum evento sistemático externo ao respondente (problemas de digitação ou coleta). A outra pode ser considerada como a ação por parte dos respondentes (que se recusa a responder) que induzirá aos casos omissos.

O número de casos omissos, conforme observados na Tabela 3, é significativamente baixo, o qual pode-se deduzir que razão mais provável para este acontecimento foi o esquecimento por parte dos respondentes.

### 5.12.2 Caracterização da amostra

Concluída as etapas de pesquisa anteriormente descritas, iniciaram-se as análises por meio do aprofundamento das características da amostra. O número total de questionários válidos resultou em uma amostra com 201 respondentes. Para a caracterização da amostra foram pesquisadas informações referentes a sexo, faixa etária, nível de rendimento individual, e tempo de escola.

Em relação ao sexo dos respondentes verifica-se que predomina o sexo masculino representado por 56,22% dos respondentes, enquanto as pessoas do sexo feminino representam 43,78% da amostra conforme apresenta a Tabela 4.

**Tabela 4: Sexo dos respondentes**

Sexo	Nº Respondentes	%
Feminino	88	43,78
Masculino	113	56,22
<b>Total</b>	201	100

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Quanto à faixa etária, observou-se que a média de idade dos respondentes, que frequentam o curso de inglês, localiza-se entre a faixa etária de 13 a 19 anos, conforme apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5: Faixa etária dos respondentes**

<b>Faixa etária</b>	<b>Nº Respondentes</b>	<b>%</b>
Até 12 anos	36	17,91
De 13 a 19 anos	98	48,76
De 20 a 29 anos	52	25,87
Acima de 29 anos	15	7,46
<b>Total</b>	201	100

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Em relação ao nível de rendimento (renda individual) conclui-se que o investimento financeiro em relação ao curso não é realizado diretamente pelos alunos e, sim, por terceiros interessados no aperfeiçoamento pessoal e profissional dos mesmos.

É relevante observar o fato de que a grande maioria dos clientes (alunos) encontram-se na faixa etária de 13 a 19 anos de idade, podendo assim, justificar a ocorrência da grande maioria dos alunos não possuírem renda própria..

**Tabela 6: Nível de rendimento dos respondentes**

<b>Nível de rendimento</b>	<b>Nº Respondentes</b>	<b>%</b>
Não tenho renda própria	118	58,71
Até R\$ 1.000,00	33	16,42
De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	22	10,95
De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	17	8,46
Acima de R\$ 3.000,00	11	5,47
<b>Total</b>	201	100

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Quanto ao tempo de permanência dos alunos na escola observou-se que aproximadamente 43% dos respondentes permanecem na escola por mais de dois anos, conforme apresenta a Tabela 7. Considerando que, o curso em estudo é dividido por semestres, e cada nível corresponde a um semestre, percebe-se que o nível de retenção dos alunos é favorável.

**Tabela 7: Tempo de escola dos respondentes**

<b>Tempo de escola</b>	<b>Nº Respondentes</b>	<b>%</b>
Até 1 ano	38	18,91
De 1 a 2 anos	77	38,31
Acima de 2 anos	86	42,79
<b>Total</b>	201	100

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.



### 5.12.3 Estatística descritiva

Antes de submeter o banco de dados gerado por esta pesquisa aos demais tratamentos estatísticos propostos neste estudo, optou-se por realizar uma análise descritiva da satisfação geral dos clientes (alunos) em relação aos atributos (ATRs) presentes no questionário. Cabe ressaltar que a escala Likert de cinco pontos utilizada no questionário foi transformada para valores percentuais de satisfação, através do *software* SPSS® 18. As variáveis quantitativas, expressas em números, são descritas através de média, mediana, moda e desvio padrão apresentadas na Tabela 8.

**Tabela 8: Análise descritiva**

Atributos Analisados	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
(ATR1) A marca WIZARD	4,70	5,00	5,00	0,530
(ATR2) Reputação (fama) da instituição	4,67	5,00	5,00	0,492
(ATR3) Confiança na marca	4,67	5,00	5,00	0,542
(ATR4) Padrão de ensino	4,67	5,00	5,00	0,542
(ATR5) Identidade com a comunidade	4,59	5,00	5,00	0,560
(ATR6) Tradição no ensino de idiomas	4,76	5,00	5,00	0,450
(ATR7) Cordialidade dos funcionários	4,83	5,00	5,00	0,418
(ATR8) Agilidade no atendimento	4,66	5,00	5,00	0,554
(ATR9) Confiança nos funcionários	4,74	5,00	5,00	0,525
(ATR10) Receptividade dos funcionários	4,77	5,00	5,00	0,447
(ATR11) Atendimento às reclamações.	4,65	5,00	5,00	0,600
(ATR12) Competência dos funcionários	4,78	5,00	5,00	0,460
(ATR13) Adequação do horário das aulas	4,69	5,00	5,00	0,578
(ATR14) Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção.	4,73	5,00	5,00	0,545
(ATR15) Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno	4,70	5,00	5,00	0,617
(ATR16) Localização	4,67	5,00	5,00	0,558
(ATR17) Estacionamento	3,95	4,00	5,00	1,163
(ATR18) Sala de vídeo	4,17	4,00	5,00	1,006
(ATR19) Laboratório de informática	4,25	5,00	5,00	0,948
(ATR20) Acesso à Internet	4,22	5,00	5,00	1,079
(ATR21) Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)	4,52	5,00	5,00	0,729
(ATR22) Limpeza das salas de aula, corredores e banheiro	4,71	5,00	5,00	0,488
(ATR23) Iluminação da sala de aula	4,70	5,00	5,00	0,500
(ATR24) Cores do ambiente dentro da sala de aula	4,63	5,00	5,00	0,579
(ATR25) Isolamento de ruídos	4,14	4,00	5,00	1,012
(ATR26) Disponibilidade de livros para retirar	4,36	5,00	5,00	0,949
(ATR27) CDs que acompanham os livros didáticos	4,61	5,00	5,00	0,639
(ATR28) Método	4,73	5,00	5,00	0,517
(ATR29) Conteúdo abordado	4,71	5,00	5,00	0,553
(ATR30) Cores e imagens contidas nos livros didáticos	4,61	5,00	5,00	0,685

continua

conclusão

Atributos Analisados	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
(ATR31) <i>Kit</i> do material didático	4,69	5,00	5,00	0,570
(ATR32) Domínio de conteúdo	4,82	5,00	5,00	0,397
(ATR33) Entusiasmo demonstrado ao dar a aula	4,79	5,00	5,00	0,420
(ATR34) Interação com os alunos	4,77	5,00	5,00	0,480
(ATR35) Atenção individual concedida ao aluno	4,69	5,00	5,00	0,526
(ATR36) Paciência demonstrada ao ministrar as aulas	4,71	5,00	5,00	0,498
(ATR37) Capacidade de transmitir o conhecimento	4,79	5,00	5,00	0,423
(ATR38) Fluência no idioma	4,79	5,00	5,00	0,420
(ATR39) Entonação de voz	4,78	5,00	5,00	0,438
(ATR40) Forma de se expressar	4,81	5,00	5,00	0,396
(ATR41) Habilidade do professor em despertar o interesse	4,76	5,00	5,00	0,464
(ATR42) Clareza de pronúncia das palavras	4,80	5,00	5,00	0,400
(ATR43) Apoio recebido dos professores extra-classe	4,70	5,00	5,00	0,502
(ATR44) Pontualidade do professor	4,78	5,00	5,00	0,449
(ATR45) Assiduidade do professor (presença)	4,82	5,00	5,00	0,389
(ATR46) Mensalidade (preço)	4,12	4,00	5,00	1,058
(ATR47) Forma de pagamento	4,53	5,00	5,00	0,648
(ATR48) Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior	4,51	5,00	5,00	0,769
(ATR49) Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...)	4,51	5,00	5,00	0,664
(ATR50) Capacidade de se expressar no idioma	4,61	5,00	5,00	0,590
(ATR51) Relacionamento com os colegas	4,75	5,00	5,00	0,453

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Optou-se, também, por realizar uma análise descritiva das respostas de satisfação dos clientes (alunos) em relação a cada um dos atributos pesquisados. Esta análise é apresentada em detalhes na Tabela 9.

**Tabela 9: Percentual da satisfação por atributo**

Atributos (ATRs)	Escala										%
	1		2		3		4		5		
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
ATR 1	0	0	0	0	7	3	46	23	148	74	100
ATR 2	0	0	0	0	2	1	62	31	137	68	100
ATR 3	0	0	0	0	7	3	53	26	141	70	100
ATR 4	0	0	1	0	4	2	56	28	140	70	100
ATR 5	0	0	0	0	7	3	69	34	125	62	100
ATR 6	0	0	0	0	2	1	44	22	155	77	100
ATR 7	0	0	0	0	3	1	29	14	169	84	100
ATR 8	0	0	1	0	5	2	56	28	139	69	100
ATR 9	0	0	1	0	5	2	40	20	155	77	100
ATR 10	0	0	0	0	2	1	43	21	156	78	100
ATR 11	0	0	2	1	7	3	50	25	141	70	100
ATR 12	0	0	0	0	4	2	36	18	161	80	100

continua

conclusão

Atributos (ATRs)	Escala										%
	1		2		3		4		5		
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
ATR 13	0	0	1	0	9	4	41	20	150	75	100
ATR 14	0	0	2	1	4	2	40	20	155	77	100
ATR 15	1	0	1	0	8	4	37	18	153	76	100
ATR 16	0	0	2	1	3	1	54	27	142	71	100
ATR 17	12	6	12	6	33	16	62	31	82	41	100
ATR 18	4	2	13	6	24	12	64	32	96	48	100
ATR 19	2	1	13	6	20	10	64	32	101	50	100
ATR 20	7	3	13	6	17	8	53	26	110	55	100
ATR 21	2	1	0	0	16	8	55	27	127	63	100
ATR 22	0	0	0	0	3	1	53	26	145	72	100
ATR 23	0	0	0	0	4	2	52	26	144	72	100
ATR 24	0	0	0	0	10	5	55	27	136	68	100
ATR 25	4	2	12	6	30	15	60	30	95	47	100
ATR 26	4	2	8	4	19	9	51	25	119	59	100
ATR 27	1	0	0	0	11	5	52	26	137	68	100
ATR 28	0	0	0	0	7	3	40	20	154	77	100
ATR 29	0	0	1	0	7	3	41	20	151	75	100
ATR 30	1	0	2	1	11	5	46	23	141	70	100
ATR 31	0	0	1	0	8	4	43	21	149	74	100
ATR 32	0	0	0	0	1	0	34	17	166	83	100
ATR 33	0	0	0	0	1	0	40	20	160	80	100
ATR 34	0	0	0	0	5	2	37	18	159	79	100
ATR 35	0	0	0	0	6	3	51	25	144	72	100
ATR 36	0	0	0	0	4	2	51	25	146	73	100
ATR 37	0	0	0	0	1	0	41	20	159	79	100
ATR 38	0	0	0	0	1	0	40	20	160	80	100
ATR 39	0	0	0	0	2	1	40	20	159	79	100
ATR 40	0	0	0	0	0	0	39	19	162	81	100
ATR 41	0	0	0	0	3	1	43	21	155	77	100
ATR 42	0	0	0	0	0	0	40	20	161	80	100
ATR 43	0	0	0	0	4	2	53	26	144	72	100
ATR 44	0	0	0	0	3	1	38	19	160	80	100
ATR 45	0	0	0	0	0	0	37	18	164	82	100
ATR 46	8	4	9	4	26	13	65	32	91	45	98
ATR 47	1	0	1	0	8	4	71	35	120	60	100
ATR 48	2	1	2	1	16	8	53	26	128	64	100
ATR 49	0	0	1	0	16	8	64	32	120	60	100
ATR 50	0	0	1	0	8	4	59	29	133	66	100
ATR 51	0	0	0	0	2	1	45	22	153	76	100

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

É importante ressaltar que as somas dos percentuais de satisfação do atributo ART 46, *mensalidade (preço)*, equivale à 98%, isso porque, tal atributo apresenta 2 (dois) dados omissos (*missings values*) conforme apresentado na Tabela 3, interferindo, portanto, no percentual final.

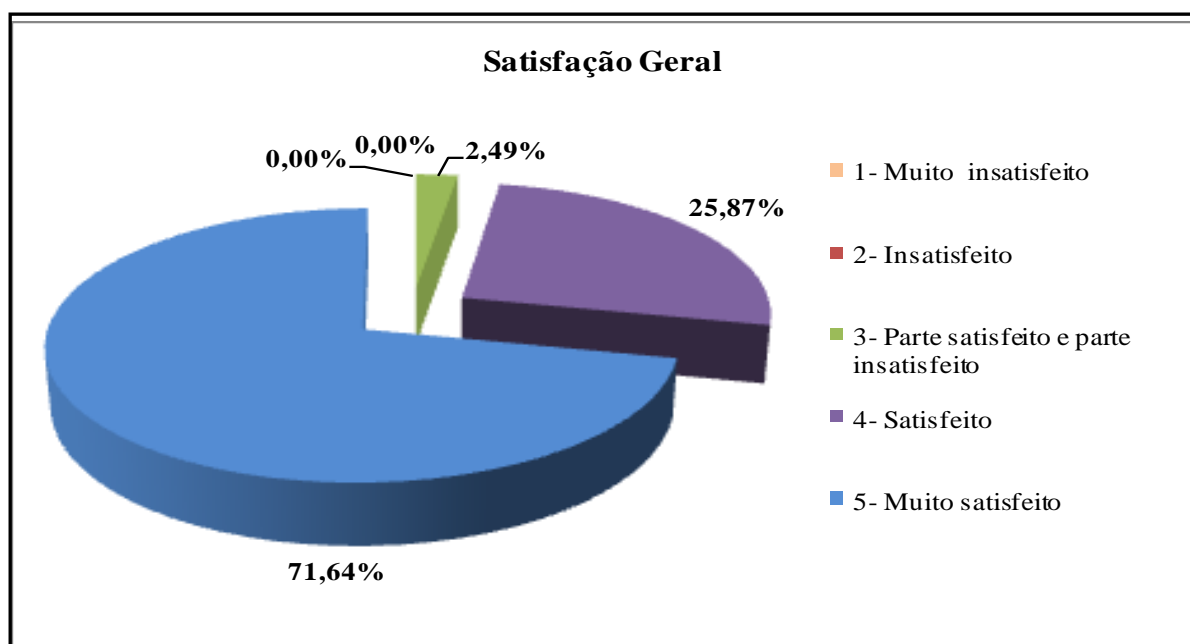
Foi conduzida uma análise descritiva, captando por meio de questões complementares no instrumento de pesquisa, o grau de satisfação geral dos clientes (alunos), a sua intenção de recompra de outros serviços (cursos), bem como, a possibilidade de indicar a terceiros os cursos oferecidos pela escola em estudo.

**Tabela 10: Distribuição de frequência da satisfação geral**

Nível de Satisfação Geral dos Alunos	Alunos	%
1- Muito insatisfeito	0	0
2- Insatisfeito	0	0
3- Parte satisfeito e parte insatisfeito	5	2,49
4- Satisfeito	52	25,87
5- Muito satisfeito	144	71,64
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Em se tratando do grau de satisfação geral, constata-se que 71,64% dos alunos pesquisados encontram-se muito satisfeitos em relação aos serviços prestados pela escola em estudo. Verifica-se, também, que juntos o nível 4 (satisfeito) e 5 (muito satisfeito) representam um grau de satisfação geral acumulado, correspondente a 97,51% do total dos respondentes, indicando considerável grau de satisfação geral.



**Figura 13: Satisfação geral dos alunos com o curso de inglês**

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Com relação à intenção de recompra dos demais serviços (cursos) oferecidos pela instituição, observa-se que os respondentes manteriam sua preferência pela Wizard, quando houvesse a possibilidade de estudar outro idioma.

**Tabela 11: Distribuição de frequência da possibilidade de recompra e indicação da unidade Wizard em estudo**

Nível de Concordância	Recompra		Indicação	
	Alunos	%	Alunos	%
1- Discordo totalmente	0	0,00	0	0,00
2- Discordo	2	1,00	2	1,00
3- Parte concordo e parte discordo	3	1,49	4	1,99
4- Concorde	36	17,91	23	11,44
5- Concorde totalmente	160	79,60	172	85,57
<b>Total</b>	201	100	201	100

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Quanto ao nível de possibilidade dos clientes (alunos) indicarem a escola e seus cursos a terceiros, verifica-se que aproximadamente 97%, dos respondentes farão um boca a boca positivo em relação à escola, uma vez que 11,44% encontram-se no nível 4 (concorde) e 85,57% no nível 5 (concorde totalmente).

#### 5.12.4 Análise fatorial

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que permite sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número menor de variáveis ou fatores, ou seja, destina-se essencialmente à redução e à sumarização de dados (MALHOTRA, 2001; AAKER; KUMAR; DAY, 2004; HAIR Jr. et al., 2005; FÁVERO et al., 2009). Ao reduzir o número de variáveis, a análise fatorial procura reter o máximo de informação possível, tornando as variáveis remanescentes mais significativas e fáceis de serem trabalhadas (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Segundo Hair Jr. et al. (2005), esta técnica estatística desenvolve combinações lineares de variáveis que sintetizam as variáveis originais com base em seus padrões subjacentes (relações latentes). Ainda, tal técnica pode ser usada para analisar em fatores tanto variáveis independentes quanto variáveis dependentes consideradas separadamente (HAIR Jr. et al., 2005). Para a realização da análise fatorial, foram seguidos os passos sugeridos por Fávero et

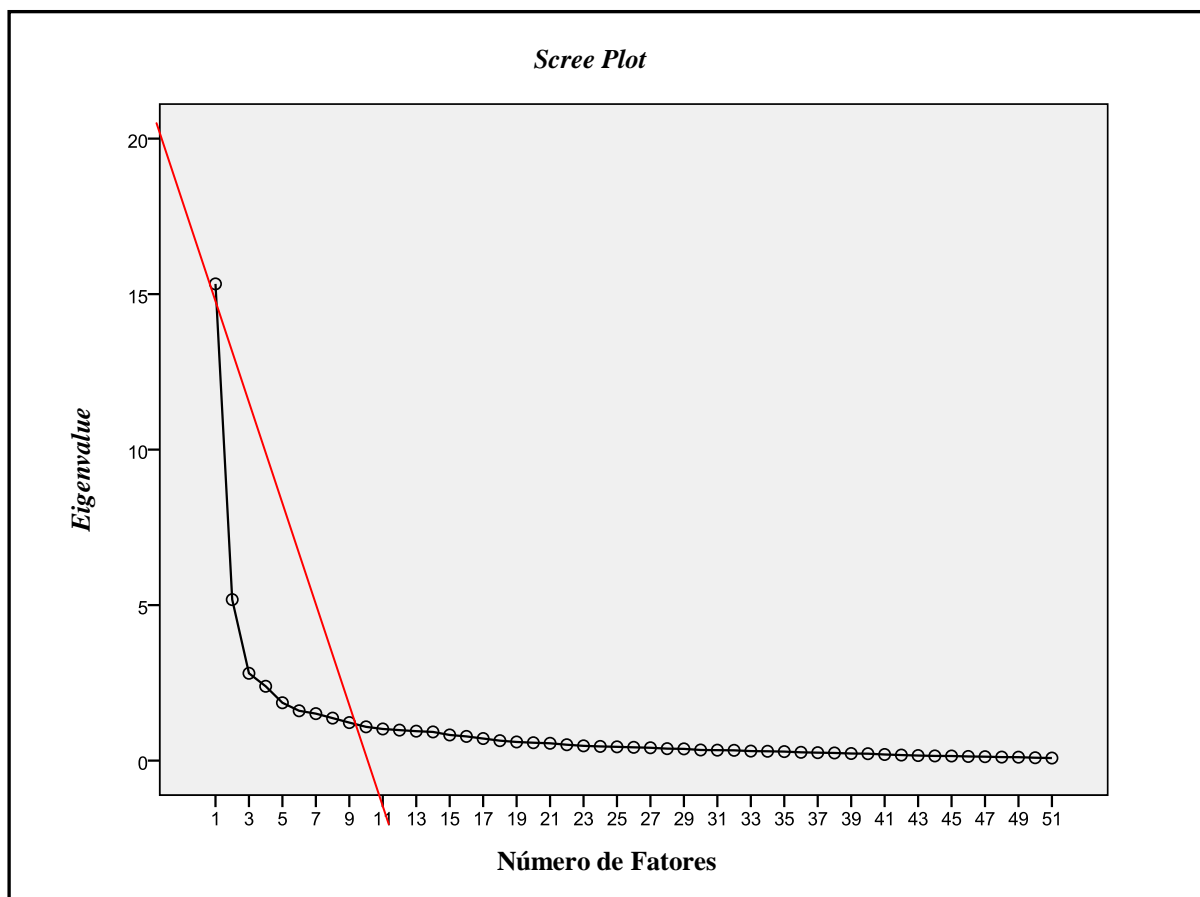
al. (2009). Assim sendo, foi analisada a matriz de correlação, verificou-se a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (FÁVERO et al., 2009).

### 5.12.5 Determinação do número de fatores

Para a determinação do número de fatores, adotou-se os valores próprios, também denominados autovalores (*eigenvalues*) igual ou superior a 1 (FÁVERO et al., 2009). Um *eigenvalue* representa a quantidade de variância nas variáveis originais que está associada a um fator (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Um fator com *eigenvalue* menor que 1 não é melhor que uma única variável, já que, por causa da padronização, cada variável possui uma variância de 1,0 (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Assim sendo, fatores com raiz latente menor do que um são considerados insignificantes e não são representativos (HAIR Jr. et al., 2005). Esse critério é baseado na ideia que autovalores representam o montante de variação explicada por um fator e que um autovalor de 1 representa um substancial montante de variação (FIELD, 2009). Portanto, um fator precisa explicar, ao menos, a quantidade de variância em uma variável; caso contrário, é melhor manter a variável original (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Um gráfico “de entulho” (*scree plot*), ou “diagrama de declividade” conforme apresentado por Field (2009), simboliza uma representação gráfica dos autovalores em relação ao número de fatores, para fim de extração (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Este gráfico identifica o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantidade de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum (HAIR Jr. et al., 2005)



**Figura 14: Diagrama de declividade (*scree plot*)**

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Sendo assim, de acordo com o diagrama de declividade, consideram-se 11 fatores que explicam 69,35% da variância dos dados, conforme apresenta a Tabela 12.

**Tabela 12: Fatores e seus respectivos *eigenvalues***

Fatores	<i>Eigenvalues</i>		
	Total	% de Variância	% Cumulativo
1	15,329	30,057	30,057
2	5,177	10,150	40,207
3	2,808	5,505	45,712
4	2,390	4,686	50,398
5	1,860	3,647	54,045
6	1,602	3,141	57,186
7	1,511	2,962	60,148
8	1,366	2,679	62,827
9	1,222	2,397	65,224
10	1,086	2,129	67,353
11	1,018	1,995	69,348

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

### 5.12.6 Comunalidades

A comunalidade é um índice da variabilidade total explicada por todos os fatores para cada variável (FÁVERO et al., 2009). Em outras palavras, representa a porcentagem da variância da variável que contribui para a correlação com as demais variáveis ou, é “comum” às outras variáveis (HAIR Jr. et al., 2005; AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Deste modo, a variável que não tem uma variância específica (ou variância aleatória) terá uma comunalidade de 1, entretanto, a variável que não compartilha sua variância com qualquer outra variável terá uma comunalidade de 0 (FIELD, 2009).

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), se a inspeção visual da matriz de correlações não revelar um número substancial de valores superiores a 0,30, há fortes indícios de que a utilização da análise fatorial não é adequada.

**Tabela 13: Análise das comunalidades**

Atributos Analisados	Comunalidades
1- A marca WIZARD	0,729
2- Reputação (fama) da instituição	0,643
3- Confiança na marca	0,759
4- Padrão de ensino	0,757
5- Identidade com a comunidade	0,601
6- Tradição no ensino de idiomas	0,680
7- Cordialidade dos funcionários	0,579
8- Agilidade no atendimento	0,670
9- Confiança nos funcionários	0,711
10- Receptividade dos funcionários	0,690
11- Atendimento às reclamações	0,624
12- Competência dos funcionários	0,729
13- Adequação do horário das aulas	0,676
14- Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção	0,772
15- Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno	0,748
16- Localização	0,668
17- Estacionamento	0,787
18- Sala de vídeo	0,789
19- Laboratório de informática	0,814
20- Acesso à Internet	0,769
21- Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado,	0,603
22- Limpeza das salas de aula, corredores e banheiro	0,721
23- Iluminação da sala de aula	0,807
24- Cores do ambiente dentro da sala de aula	0,624
25- Isolamento de ruídos	0,618
26- Disponibilidade de livros para retirar	0,779
27- CDs que acompanham os livros didáticos	0,565
28- Método	0,641
29- Conteúdo abordado	0,685
30- Cores e imagens contidas nos livros didáticos.	0,720
31- <i>Kit</i> do material didático	0,791
32- Domínio de conteúdo	0,667

continua



conclusão

<b>Atributos Analisados</b>	<b>Comunalidades</b>
33- Entusiasmo demonstrado ao dar a aula	0,640
34- Interação com os alunos	0,681
35- Atenção individual concedida ao aluno	0,735
36- Paciência demonstrada ao ministrar as aulas	0,657
37- Capacidade de transmitir o conhecimento	0,735
38- Fluência no idioma	0,668
39- Entonação de voz	0,657
40- Forma de se expressar	0,688
41- Habilidade do professor em despertar o interesse	0,726
42- Clareza de pronúncia das palavras	0,742
43- Apoio recebido dos professores extra-classe	0,548
44- Pontualidade do professor	0,688
45- Assiduidade do professor (presença)	0,710
46- Mensalidade (preço)	0,718
47- Forma de pagamento	0,724
48- Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior	0,681
49- Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...)	0,634
50- Capacidade de se expressar no idioma	0,698
51- Relacionamento com os colegas	0,621

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Ao realizar a análise das comunalidades, constatou-se a não existência de valor inferior a 0,30, portanto, todas as 51 variáveis são consideradas para análise, conforme apresentadas na Tabela 13.

Através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), verificou-se que as variáveis eram melhor agrupadas em onze fatores (Fs), de acordo com suas cargas fatoriais (correlação entre as variáveis e os fatores) (HAIR Jr. et al., 2005). Para simplificar a interpretação dos fatores foi utilizado o método de rotação ortogonal denominado Varimax, que tem por objetivo minimizar o número de variáveis que cada agrupamento terá (FÁVERO et al., 2009). A Tabela 14 apresenta os onze fatores e suas respectivas cargas fatoriais.

**Tabela 14: Fatores e cargas fatoriais dos atributos**

Atributos	Fator 1 (30,057%)	Fator 2 (10,150%)	Fator 3 (5,505%)	Fator 4 (4,686%)	Fator 5 (3,647%)	Fator 6 (3,141%)	Fator 7 (2,962%)	Fator 8 (2,679%)	Fator 9 (2,397%)	Fator 10 (2,129%)	Fator 11 (1,995%)
42- Clareza de pronúncia das palavras	0,799										
41- Habilidade do professor em despertar o interesse	0,775										
37- Capacidade de transmitir o conhecimento	0,748							0,368			
38- Fluência no idioma	0,747										
40- Forma de se expressar	0,739										
44- Pontualidade do professor	0,714										
39- Entonação de voz	0,650										
43- Apoio recebido dos professores extra-classe	0,583										
33- Entusiasmo demonstrado ao dar a aula	0,540								0,418		
18- Sala de vídeo		0,798									
19- Laboratório de informática		0,781									
20- Acesso à Internet.		0,755									
26- Disponibilidade de livros para retirar		0,742									
17- Estacionamento		0,741									
25- Isolamento de ruídos		0,555			0,415						
10- Receptividade dos funcionários			0,724								
8- Agilidade no atendimento			0,691								
11- Atendimento às reclamações			0,643								
9- Confiança nos funcionários			0,634			0,324					
7- Cordialidade dos funcionários	0,358		0,548								
14- Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção			0,554					0,519			
15- Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno			0,576					0,385			
3- Confiança na marca				0,772							
2- Reputação (fama) da instituição				0,769							
1- A marca WIZARD				0,748							
6- Tradição no ensino de idiomas				0,708							
4- Padrão de ensino				0,701		0,335					
5- Identidade com a comunidade				0,670							
30- Cores e imagens contidas nos livros didáticos					0,749						
31- Kit do material didático					0,725						
27- CDs que acompanham os livros didáticos					0,649						
28- Método					0,601						
29- Conteúdo abordado					0,521	0,496					
48- Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior					0,514	0,309			0,311		

continua

conclusão

Atributos	Fator 1 (30,057%)	Fator 2 (10,150%)	Fator 3 (5,505%)	Fator 4 (4,686%)	Fator 5 (3,647%)	Fator 6 (3,141%)	Fator 7 (2,962%)	Fator 8 (2,679%)	Fator 9 (2,397%)	Fator 10 (2,129%)	Fator 11 (1,995%)
51- Relacionamento com os colegas						0,698					
50- Capacidade de se expressar no idioma		0,310				0,681					
49- Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...)		0,366				0,616					
47- Forma de pagamento						0,607			0,515		
23- Iluminação da sala de aula							0,795				
22- Limpeza das salas de aula, corredores e banheiro						0,302	0,709				
24- Cores do ambiente dentro da sala de aula		0,310					0,612				
21- Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)		0,350			0,351		0,514				
13- Adequação do horário das aulas			0,352					0,661			
35- Atenção individual concedida ao aluno	0,456							0,657			
36- Paciência demonstrada ao ministrar as aulas	0,489							0,534			
34- Interação com os alunos	0,416							0,485	0,369		
32- Domínio de conteúdo	0,464								0,536		
46- Mensalidade (preço)		0,414			0,366				0,496		
16- Localização										0,719	
45- Assiduidade do professor (presença)	0,633										0,423
12- Competência dos funcionários			0,600								-0,325

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Cabe ressaltar que foram necessárias algumas adequações dos atributos em relação aos fatores identificados, considerando-se suas cargas fatoriais, para uma disposição mais apropriada com o seu conteúdo ou significado (HAIR Jr. et al., 2005). Desta forma, o atributo *domínio de conteúdo*, foi reposicionado do F9 (0,536) para o F1 (0,464) devido sua proximidade com o construto “professor”, conforme relacionado na pesquisa qualitativa pela maioria dos respondentes.

O atributo *oportunidades de viagem e intercâmbio no exterior*, apesar de possuir valor maior no fator F5 (0,514) do que nos fatores F6 (0,309) e F9 (0,311), o mesmo foi considerado no fator F6, devido a este atributo aproximar-se mais ao construto “relação custo versus benefício”, citado na fase qualitativa da pesquisa.

O atributo *adequação do horário das aulas* foi reagrupado do fator F8 (0,661) para o fator F3 (0,352) por estar mais próximo ao fator “atendimento”. Da mesma forma, os atributos *interação com os alunos*, *atenção individual concedida ao aluno* e *paciência demonstrada ao ministrar as aulas* foram reposicionados do fator F8 (0,485), (0,657) e (0,534) respectivamente, para o fator F1 (0,416), (0,456) e (0,489), pelo fato de estarem mais próximos ao fator F1 “professor”. Dessa forma, o fator F8 não foi conservado.

Embora a variável *mensalidade (preço)* seja uma variável importante, a mesma foi excluída da análise, uma vez que esse atributo não apresentou nenhuma relação com o construto “custo versus benefício”. A causa provável desse acontecimento é o fato de que a grande maioria dos alunos não são os diretamente responsáveis pelo investimento financeiro do curso, como pode ser visualizado na Tabela 6.

Desta maneira, pode-se concluir que as condições de pagamento do curso de inglês são mais importantes, do ponto de vista dos alunos, do que o valor total do investimento em si. Logo, o fator F9, também, não foi conservado. É relevante mencionar que o preço pode ser utilizado como um indicador de qualidade de serviços quando a qualidade é difícil de ser percebida através de outros atributos como por exemplo a marca, a reputação da instituição entre outros, conforme afirmam Zeithaml e Bitner (2003).

O fator F10, representado pela variável *localização* não foi conservado, pois possui uma pequena contribuição na explicação total dos dados, uma vez que o seu percentual de variância em *eigenvalue* corresponde a 2,129%. Já o fator F11, não foi conservado uma vez que a carga fatorial das suas duas variáveis, *assiduidade do professor (presença)* (0,423) e *competência dos funcionários* (-0,325) são mais representativas nos fatores F1(0,633) e F3(0,600), as quais foram consideradas respectivamente.

Deste modo, as variáveis *mensalidade (preço)* e *localização*, são excluídas das próximas análises estatísticas e as demais variáveis foram agrupadas considerando o valor de suas cargas fatoriais. Assim sendo, após efetuadas as adequações necessárias considera-se uma relação de 7 fatores que estão representados na Figura 15.

Fatores	Denominação	Atributos do Serviço
1	Professor	42- Clareza de pronúncia das palavras 41- Habilidade do professor em despertar o interesse 37- Capacidade de transmitir o conhecimento 38- Fluência no idioma 40- Forma de se expressar 44- Pontualidade do professor 39- Entonação de voz 45- Assiduidade do professor (presença) 43- Apoio recebido dos professores extra-classe 33- Entusiasmo demonstrado ao dar a aula 36- Paciência demonstrada ao ministrar as aulas 32- Domínio de conteúdo 35- Atenção individual concedida ao aluno 34- Interação com os alunos
2	Estrutura para ensino	18- Sala de vídeo 19- Laboratório de informática 20- Acesso à Internet 26- Disponibilidade de livros para retirar 25- Isolamento de ruídos 17- Estacionamento
3	Atendimento	10- Receptividade dos funcionários 8- Agilidade no atendimento 11- Atendimento às reclamações 9- Confiança nos funcionários 12- Competência dos funcionários 7- Cordialidade dos funcionários 14- Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção 15- Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno 13- Adequação do horário das aulas
4	Imagem	3- Confiança na marca 2- Reputação (fama) da instituição 1- A marca WIZARD 6- Tradição no ensino de idiomas 4- Padrão de ensino 5- Identidade com a comunidade
5	Material didático	30- Cores e imagens contidas nos livros didáticos 31- <i>Kit</i> do material didático 27- CDs que acompanham os livros didáticos 28- Método 29- Conteúdo abordado
6	Relação custo versus benefício	51- Relacionamento com os colegas 50- Capacidade de se expressar no idioma 47- Forma de pagamento 49- Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...) 48- Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior
7	Aparência do ambiente / Equipamentos	23- Iluminação da sala de aula 22- Limpeza das salas de aula, corredores e banheiro 24- Cores do ambiente dentro da sala de aula 21- Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)

**Figura 15: Fatores e seus respectivos atributos**

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

### 5.12.7 Teste KMO e esfericidade de Bartlett

Outra maneira de examinar a matriz de correlações e verificar a veracidade da Análise Fatorial é a partir do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e do teste de esfericidade de Bartlett (FIELD, 2009). Estes testes indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (HAIR Jr. et al., 2005).

A estatística KMO apresenta valores normalizados (entre 0 e 1,0) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis (questões do instrumento utilizado) apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas a fatores comuns (HAIR Jr. et al., 2005). Valores próximos de 1,0 indicam que padrões de correlação são relativamente compactos, assim, o método de análise fatorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados (FIELD, 2009). Por outro lado, valores para a estatística KMO iguais ou inferiores a 0,6 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada (FÁVERO et al., 2009).

O teste de Esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição estatística de “qui-quadrado” e testa a hipótese (nula  $H_0$ ) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras iguais a zero), isto é, que não há correlação entre as variáveis (FÁVERO et al., 2009). Valores de significância maiores que 0,100, indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão e que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permite rejeitar a hipótese nula (HAIR Jr. et al., 2005).

Este estudo apresentou altas correlações entre as variáveis, uma vez que o teste KMO apresentou valor correspondente a 0,881, indicando que a Análise Fatorial é perfeitamente adequada para o presente estudo. O teste de Bartlett, por sua vez, apresentou um grau de significância de 0,000 o que permite mais uma vez confirmar a possibilidade e adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados.

**Tabela 15: Teste KMO e de esfericidade de Bartlett**

Teste de Adequação da Amostra		Medidas
KMO		0,881
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aproximado	6854,213
	Graus de Liberdade	1275
	Significância	0,000

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

### 5.12.8 Confiabilidade de coerência interna

A literatura apresenta dois tipos básicos de confiabilidade de coerência interna. O *split-half reliability* (confiabilidade meio-a-meio) e o *Cronbach alpha* também conhecido como alfa de Cronbach ou alfa de coeficiente (HAIR Jr. et al., 2005; FIELD, 2009). A fidedignidade dos indicadores utilizados nesta pesquisa foi testada através da análise do alfa de Cronbach. Este coeficiente varia de 0-1 (zero a um), e para obtê-lo, calcula-se a média de todos os coeficientes meio-a-meio, que resultam das diferentes maneiras de se dividir ao meio os itens da escala, sendo que o valor de 0,6 ou superior, indica confiabilidade satisfatória de coerência interna (MALHOTRA, 2001). Cabe ressaltar que muitos pesquisadores consideram um alfa de 0,7 como mínimo, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis dependendo dos objetivos da pesquisa (HAIR Jr. et al., 2005; FIELD, 2009).

Hayes (1997) destaca, pelo menos, duas grandes vantagens em dispor de uma escala com alta confiabilidade: (i) maior distinção entre os vários níveis de satisfação do que uma escala com baixa confiabilidade; e (ii) maior probabilidade de identificação de relações significativas entre variáveis verdadeiramente relacionadas entre si. Assim sendo, uma escala com alto índice de confiabilidade, é capaz de aumentar a distinção entre as pessoas no processo de identificação da satisfação do cliente, bem como, diminuir as conclusões incorretas acerca da relação entre duas variáveis.

A Tabela 16 apresenta de forma detalhada a distribuição do coeficiente Alfa em cada fator analisado. Percebe-se que o coeficiente alfa de todos os fatores ficou superior a 0,7, sendo considerado satisfatório, indicando que os respondentes responderam as perguntas de maneira coerente (HAIR Jr. et al., 2005).

**Tabela 16: Alfa de Cronbach**

Fatores	Alfa de Cronbach	Nº de itens
F1 - Professor	0,920	14
F2- Estrutura para ensino	0,904	6
F3- Atendimento	0,888	9
F4- Imagem	0,870	6
F5- Material Didático	0,839	5
F6- Relação custo versus benefício	0,813	5
F7- Aparência do ambiente / Equipamentos	0,802	4

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Analisando-se o primeiro fator (F1), “professor”, observa-se que o mesmo explica 30,06% do total da variância dos dados. Neste fator, percebe-se que os alunos correlacionam a

qualidade do curso de inglês principalmente com a clareza em que o professor pronuncia as palavras em inglês e com a capacidade que o mesmo possui em despertar o interesse nos alunos, a fim de manter-los motivados em cada aula. Outros atributos valorizados pelos alunos dizem respeito ao apoio recebido extra-classe, a forma de se expressar, fluência no idioma, entonação de voz, entusiasmo, assiduidade, pontualidade e domínio de conteúdo.

Com relação ao segundo fator (F2) “estrutura para ensino”, constata-se que os atributos *sala de vídeo* e *laboratório de informática*, atingem uma carga fatorial expressiva (0,798) e (0,781) respectivamente evidenciando que esses itens são essencialmente importantes em um curso de idiomas. É importante observar que todos os itens relacionados a este fator possuem carga fatorial maior que 0,5, confirmando a importância do construto para a qualidade dos cursos de idiomas.

Ao proceder a análise do fator “atendimento” (F3) verifica-se que os itens *receptividade dos funcionários* (0,724) e *agilidade no atendimento* (0,691) possuem cargas fatoriais expressivas demonstrando assim que os alunos concedem grande importância ao modo com que são recebidos e atendidos ao entrar em contato com o pessoal de linha de frente.

No que diz respeito ao fator (F4), “imagem” da organização, percebe-se que todos os atributos relacionados a este fator possuem carga fatorial maior que 0,6, corroborando a importância que a imagem da instituição exerce na avaliação da qualidade determinada pelos clientes (alunos). É oportuno destacar aqui que o item *confiança na marca* (0,772) e a *reputação (fama) da instituição* (0,769), além de possuírem cargas fatoriais consideravelmente significativas, foram os itens mais citados na fase qualitativa deste estudo relacionado à imagem da instituição.

Considerando-se fator (F5), denominado “material didático”, observa-se que os alunos valorizam, principalmente, as cores e imagens contidas nos livros didáticos, o *kit* escolar que contem o material didático bem como os CDs que acompanham os livros. Vale lembrar que na pesquisa exploratória, os CDs que acompanham o material didático foi citado como o principal componente relacionado ao material didático, por possibilitar aos alunos reforçarem o conteúdo das lições aprendidas em aula bem como para aperfeiçoar o desenvolvimento auditivo (*listening*).

Ao efetuar a análise no fator (F6), “relação custo versus benefício”, é possível evidenciar que os atributos relacionados a este fator possuem carga fatoriais expressivas, superior a 0,6, salvo o atributo *oportunidades de viagem e intercâmbio no exterior*, uma vez



que o mesmo foi reposicionado, passando do fator F5 (0,514) para o fator F6 (0,309), devido a pesquisa qualitativa conduzida considerar este atributo mais próximo a este fator.

Quanto ao último fator (F7), “aparência do ambiente / equipamentos” observa-se que todos os itens relacionados a este fator possuem carga fatorial maior que 0,5, confirmando também, a importância deste fator para a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. É importante observar aqui que a variável *equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)* foi testada também no fator F2, entretanto a mesma demonstrou que a melhor condição do alfa é que esta permaneça no fator F6.

Deste modo, ao se concluir a análise fatorial identificou-se que as dimensões da qualidade de serviços relacionadas ao curso de inglês da Wizard Idiomas são: (i) professor; (ii) estrutura para ensino; (iii) atendimento; (iv) imagem; (v) material didático; (vi) relação custo versus benefício; e (vii) aparência do ambiente / equipamentos.

#### **5.12.9 Análise de regressão linear múltipla**

A análise de regressão é uma técnica estatística que relaciona duas ou mais variáveis. Assim, uma variável dependente (variável de interesse), está relacionada com uma ou mais variáveis independentes ou preditivas (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). O objetivo da análise de regressão é a natureza e o grau de associação entre variáveis, não implicando ou supondo qualquer casualidade (MALHOTRA, 2001). Enquanto a análise de regressão linear simples refere-se à existência de apenas uma variável explicativa, a regressão múltipla permite a inclusão de diversas variáveis para a explicação de um determinado fenômeno (FÁVERO et al., 2009).

Para avaliar a relação entre a satisfação geral e as 49 variáveis válidas na Análise Fatorial, utilizou-se a regressão linear múltipla, que tem por objetivo prever uma única variável dependente entre duas ou mais variáveis independentes no mesmo tipo de equação de regressão (MALHOTRA, 2001; HAIR Jr. et al., 2005). Um coeficiente de regressão separado é, portanto, calculado para cada variável independente, descrevendo sua relação individual com a variável dependente (HAIR Jr. et al., 2005).

Neste estudo as variáveis independentes foram representadas pelos “atributos manifestos pelos respondentes” e a variável dependente foi representada pela “satisfação”. Deste modo, os coeficientes de regressão de cada variável independente compreenderam as

“forças” destas variáveis (impacto causado na satisfação). Neste sentido, os respondentes atribuíram um grau de 1 “muito insatisfeito” a 5 “muito satisfeito” em relação a satisfação geral com os serviços prestados pela Wizard Idiomas. A possibilidade de recompra de serviços e a indicação da escola em estudo foi avaliada pelos respondentes que atribuíram um grau de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

O primeiro passo no exame do modelo de regressão é verificar se ele é estatisticamente significativo. A capacidade explicativa do modelo é analisada pelo  $R^2$  da regressão, conhecido também como coeficiente de ajuste ou de explicação (FÁVERO et al., 2009). O  $R^2$  múltiplo varia de 0 a 1 (0 a 100%) e representa a quantidade de variação na variável dependente explicada pelas variáveis independentes combinadas, ou seja, quanto maior o  $R^2$ , mais a variável dependente está associada com as variáveis independentes que estão sendo usadas para prevê-la (FÁVERO et al., 2009; HAIR Jr. et al., 2005).

Vale lembrar, que o coeficiente de correlação múltipla, denominado R múltiplo, diz respeito à correlação entre os valores observados de uma saída e os valores de uma saída prevista por um modelo de regressão múltipla. Valores altos do R múltiplo representam uma alta correlação entre os valores previstos e observados da variável de saída. Um R múltiplo igual a 1 representa a situação na qual o modelo prediz com perfeição os valores observados, isto é, ele adere perfeitamente a todos os pontos (FIELD, 2009).

No intuito de comparar o coeficiente de ajuste ( $R^2$ ) entre dois modelos ou entre um mesmo com tamanhos de amostra diferentes, faz-se necessário o uso do  $R^2$  ajustado, que é uma medida do  $R^2$  da regressão do método de mínimos quadrados ordinários, ajustada pelo número de graus de liberdade, uma vez que a estimativa amostral de  $R^2$  tende a superestimar o parâmetro populacional (FÁVERO et al., 2009).

A significância dos coeficientes individuais de regressão parcial pode ser testada como o teste F incremental (MALHOTRA, 2001). Para haver significância estatística, uma regra prática é a de que deve haver probabilidade  $< 0,05$  de os resultados serem obra do acaso (HAIR Jr. et al., 2005).

Através da análise de regressão, foi possível verificar o comportamento da variável quantitativa dependente, *satisfação geral*, a partir das demais variáveis independentes, que, neste caso, foram considerados 49 atributos na fase quantitativa da pesquisa. Verificou-se que 57,8% do nível da satisfação geral é explicado a partir das variáveis independentes. É importante destacar, que o teste de significância apresentou valor  $p = 0,000$  demonstrando que

o modelo de regressão estimado é adequado para descrever a relação entre a satisfação geral e os 49 atributos, considerando um intervalo de confiança de 90% (FÁVERO et al., 2009).

**Tabela 17: Teste da regressão da satisfação geral**

Testes	Valores
R múltiplo	0,826
R <sup>2</sup>	0,682
R <sup>2</sup> ajustado	0,578
Erro padrão	0,334
F	6,595
F de significância	0,000
Durbin-Watson	2,117

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Embora o valor de R<sup>2</sup> e coeficientes significativos de regressão parcial sejam satisfatórios, a eficácia do modelo de regressão, também, pode ser avaliada através do exame dos resíduos. Para verificar a suposição de independência dos erros utilizou-se o teste de Durbin-Watson, no qual a estatística teste pode variar entre 0 e 4, com 2 significando que os resíduos não são correlacionados. Um valor maior do que 2 indica que há correlação negativa entre resíduos adjacentes e um valor inferior à 2 indica uma correlação positiva (FIELD; 2009). Observa-se que não existe problemas de multicolinearidade dos resíduos, uma vez que a estatística de Durbin-Watson é maior que 2 (Tabela17).

Através da análise de variância (ANOVA) apresenta-se o resultado da significância do modelo proposto, no qual, observa-se novamente uma diferença altamente significativa ( $p=0,000$ ) entre as médias dos grupos, de modo que se deve rejeitar a hipótese nula de não-significância conjunta dos parâmetros da equação a 10%. Desse modo, pode se afirmar que o modelo proposto é altamente significativo.

**Tabela 18: Análise da variância (ANOVA)**

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média <sup>2</sup>	F	Significância
Regressão	36,037	49	0,735	6,595	0,000
1 Resíduo	16,838	151	0,112		
Total	52,876	200			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Após verificada a adequação do modelo, identificou-se os coeficientes atribuídos a cada uma das variáveis independentes, bem como a constante encontrada para o modelo de

regressão (Tabela 17). A partir dos dados obtidos, a função da satisfação geral (SG) em função dos 49 atributos (ATR) pode ser escrita da seguinte maneira:

$$\begin{aligned} SG = & 0,281 - 0,017(ATR1) - 0,085(ATR2) + 0,089(ATR3) + 0,068(ATR4) - \\ & 0,040(ATR5) - 0,035(ATR6) - 0,032(ATR7) + 0,135(ATR8) + 0,112(ATR9) - 0,053(ATR10) \\ & + 0,022(ATR11) + 0,005(ATR12) + 0,054(ATR13) + 0,002(ATR14) + 0,016(ATR15) - \\ & 0,069(ATR17) + 0,092(ATR18) + 0,073(ATR19) - 0,033(ATR20) + 0,101(ATR21) - \\ & 0,084(ATR22) + 0,065(ATR23) - 0,083(ATR24) - 0,019(ATR25) - 0,004(ATR26) + \\ & 0,026(ATR27) + 0,080(ATR28) - 0,093(ATR29) + 0,002(ATR30) + 0,204(ATR31) + \\ & 0,099(ATR32) - 0,009(ATR33) + 0,118(ATR34) + 0,043(ATR35) + 0,038(ATR36) - \\ & 0,253(ATR37) + 0,099(ATR38) - 0,036(ATR39) - 0,060(ATR40) + 0,163(ATR41) - \\ & 0,062(ATR42) - 0,123(ATR43) + 0,019(ATR44) + 0,162(ATR45) + 0,098(ATR47) + \\ & 0,124(ATR48) + 0,066(ATR49) + 0,125(ATR50) - 0,155(ATR51) \end{aligned}$$

**Tabela 19: Teste da regressão da satisfação geral em função dos 49 atributos**

Atributos do Serviço	Coefficiente	Significância
Constante	0,281	0,615
(ATR1) Marca WIZARD	-0,017	0,814
(ATR2) Reputação (fama) da instituição	-0,085	0,270
(ATR3) Confiança na marca	0,089	0,290
(ATR4) Padrão de ensino	0,068	0,439
(ATR5) Identidade com a comunidade	-0,040	0,525
(ATR6) Tradição no ensino de idiomas	-0,035	0,698
(ATR7) Cordialidade dos funcionários	-0,032	0,680
(ATR8) Agilidade no atendimento	0,135	0,053
(ATR9) Confiança nos funcionários	0,112	0,149
(ATR10) Receptividade dos funcionários	-0,053	0,557
(ATR11) Atendimento às reclamações	0,022	0,733
(ATR12) Competência dos funcionários	0,005	0,951
(ATR13) Adequação do horário das aulas	0,054	0,375
(ATR14) Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção	0,002	0,984
(ATR15) Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno	0,016	0,843
(ATR17) Estacionamento	-0,069	0,087
(ATR18) Sala de vídeo	0,092	0,073
(ATR19) Laboratório de informática	0,073	0,192
(ATR20) Acesso à Internet	-0,033	0,456
(ATR21) Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)	0,101	0,070
(ATR22) Limpeza das salas de aula, corredores e banheiro	-0,084	0,327
(ATR23) Iluminação da sala de aula	0,065	0,465
(ATR24) Cores do ambiente dentro da sala de aula	-0,083	0,182
(ATR25) Isolamento de ruídos	-0,019	0,628

continua

conclusão

Atributos do Serviço	Coefficiente	Significância
(ATR26) Disponibilidade de livros para retirar	-0,004	0,935
(ATR27) CDs que acompanham os livros didáticos	0,026	0,610
(ATR28) Método	0,080	0,284
(ATR29) Conteúdo abordado	-0,093	0,197
(ATR30) Cores e imagens contidas nos livros didáticos	0,002	0,976
(ATR31) <i>Kit</i> do material didático	0,204	0,014
(ATR32) Domínio de conteúdo	0,099	0,268
(ATR33) Entusiasmo demonstrado ao dar a aula	-0,009	0,928
(ATR34) Interação com os alunos	0,118	0,173
(ATR35) Atenção individual concedida ao aluno	0,043	0,589
(ATR36) Paciência demonstrada ao ministrar as aulas	0,038	0,662
(ATR37) Capacidade de transmitir o conhecimento	-0,253	0,037
(ATR38) Fluência no idioma	0,099	0,343
(ATR39) Entonação de voz	-0,036	0,712
(ATR40) Forma de se expressar	-0,060	0,564
(ATR41) Habilidade do professor em despertar o interesse	0,163	0,103
(ATR42) Clareza de pronúncia das palavras	-0,062	0,594
(ATR43) Apoio recebido dos professores extra-classe	-0,123	0,118
(ATR44) Pontualidade do professor	0,019	0,838
(ATR45) Assiduidade do professor (presença)	0,162	0,123
(ATR47) Forma de pagamento	0,098	0,060
(ATR48) Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior	0,124	0,021
(ATR49) Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...)	0,066	0,317
(ATR50) Capacidade de se expressar no idioma	0,125	0,104
(ATR51) Relacionamento com os colegas	-0,155	0,053

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Analisando a significância, constata-se que alguns atributos podem ser excluídos do modelo sem perda significativa no índice de explicação da satisfação geral no modelo de regressão por terem valores acima de 0,1 conforme recomendado pela literatura (FÁVERO et al., 2009; FIELD, 2009; HAIR Jr. et al., 2005).

Objetivando encontrar um modelo que representasse apenas as variáveis significativas para explicar a satisfação geral, utilizou-se o método passo a passo (*stepwise*), que possibilita examinar a contribuição de cada variável independente ao modelo (FIELD, 2009). O objetivo da regressão passo a passo é selecionar, em um grande número de variáveis prognosticadoras, um pequeno subconjunto de variáveis que respondam pela maior parte da variação na variável dependente. Neste processo, as variáveis são incluídas na equação de regressão ou são excluídas, uma de cada vez.

O método adotado de exclusão de variáveis refere-se ao procedimento *backward* (para trás), a partir do qual todas as variáveis são inicialmente incluídas no modelo e retiradas passo

a passo em função da análise de significância estatística (FÁVERO et al., 2009; FIELD, 2009).

Para tanto, por meio do método *stepwise*, foi possível realizar a regressão da satisfação geral por meio de seis modelos distintos. O primeiro modelo considera apenas 1 variável e apresenta um índice de explicação de 34,2%. O último modelo envolve 6 variáveis e seu índice de explicação representa 56,9%, considerando-se um intervalo de confiança de 90%, conforme apresenta Tabela 20.

**Tabela 20: Teste da regressão da satisfação geral pelo método *stepwise***

Modelo	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão	F	F de Significância
1	0,588	0,345	0,342	0,417	104,955	0,000
2	0,689	0,475	0,469	0,375	48,762	0,000
3	0,722	0,521	0,514	0,358	19,244	0,000
4	0,739	0,547	0,537	0,350	10,874	0,001
5	0,754	0,569	0,558	0,342	10,108	0,002
6	0,763	0,582	0,569	0,338	6,089	0,014

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Verificando o modelo que incluiu o maior número de variáveis (Modelo 6), obteve-se uma regressão que explica 56,9% da variação da satisfação geral. Os atributos que compõem este modelo são: (i) oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior; (ii) interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno; (iii) *kit* do material didático; (iv) laboratório de informática; (v) interação com os alunos; e (vi) confiança nos funcionários.

**Tabela 21: Resultado da regressão da satisfação geral pelo método *stepwise***

Atributos do Serviço	Coefficiente	Significância
Constante	0,571	0,065
(ATR48) Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior	0,196	0,000
(ATR15) Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno	0,102	0,059
(ATR31) <i>Kit</i> do material didático	0,204	0,000
(ATR19) Laboratório de informática	0,106	0,001
(ATR34) Interação com os alunos	0,144	0,010
(ATR9) Confiança nos funcionários	0,141	0,014

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Deste modo, conforme os dados descritos na Tabela 21, a função da satisfação geral (SG) em função dos seus seis atributos (ATR) relacionados pode ser apresentada da seguinte forma:

$$SG = 0,571 + 0,196(ATR48) + 0,102(ATR15) + 0,204(ATR31) + 0,106(ATR19) + 0,144(ATR34) + 0,141(ATR9)$$

Dando continuidade a análise de regressão múltipla, buscou-se identificar através das questões que se encontravam no final do questionário de pesquisa, a possibilidade de recompra e as intenções de indicação da escola a terceiros. Os mesmos foram mensurados através de uma escala Likert de 5 pontos, contendo em seus extremos 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para essas análises foi realizada a regressão através do método *stepwise*, no qual a possibilidade de recompra, considerando as 49 variáveis válidas, apresenta seis modelos, sendo que o último modelo proposto apresenta 6 variáveis. Vale observar, novamente, que foi considerado um intervalo de confiança de 90%.

**Tabela 22: Teste da regressão para a possibilidade de recompra pelo método *stepwise***

Modelo	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão	F	F de Significância
1	0,594	0,353	0,350	0,353	108,716	0,000
2	0,665	0,443	0,437	0,089	31,709	0,000
3	0,688	0,473	0,465	0,030	11,304	0,001
4	0,700	0,490	0,479	0,017	6,459	0,012
5	0,711	0,505	0,493	0,016	6,171	0,014
6	0,718	0,516	0,501	0,010	4,147	0,043

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Analisando o modelo que inclui o maior número de variáveis (Modelo 6), observa-se uma regressão que explica 50,1% da variação da possibilidade de recompra. Os atributos que compõem este modelo são: (i) método; (ii) oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior; (iii) acesso à Internet; (iv) cores e imagens contidas nos livros didáticos; (v) estacionamento; e (vi) disponibilidade de livros para retirar. É importante destacar que nesse modelo todas as variáveis são significativas, por apresentarem valores de significância inferiores a 0,1.

**Tabela 23: Resultado da regressão da possibilidade de recompra pelo método *stepwise***

Atributos do Serviço	Coefficiente	Significância
Constante	1,423	0,000
(ATR28) Método	0,353	0,000
(ATR48) Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior	0,153	0,000
(ATR20) Acesso à Internet	0,090	0,007
(ATR30) Cores e imagens contidas nos livros didáticos	0,124	0,008
(ATR17) Estacionamento	-0,088	0,003
(ATR26) Disponibilidade de livros para retirar	0,086	0,043

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Sendo assim, com base nos dados apresentados na Tabela 23, a função da possibilidade de recompra (PR) em função dos seus seis atributos (ATR) relacionados pode ser escrita da seguinte forma:

$$PR = 1,423 + 0,353(ATR28) + 0,153(ATR48) + 0,090(ATR20) + 0,124(ATR30) - 0,088(ATR17) + 0,086(ATR26)$$

Da mesma forma foi realizada a análise de regressão pelo método *stepwise* para a indicação da escola a terceiros. Analisou-se as 49 variáveis válidas, no qual foram observados sete modelos, considerando um intervalo de confiança de 90%.

**Tabela 24: Teste da regressão para indicação de terceiros pelo método *stepwise***

Modelo	R Múltiplo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão	F	F de Significância
1	0,542	0,293	0,290	0,422	82,578	0,000
2	0,602	0,363	0,356	0,402	21,519	0,000
3	0,628	0,394	0,385	0,393	10,191	0,002
4	0,638	0,407	0,395	0,390	4,436	0,036
5	0,649	0,421	0,406	0,386	4,645	0,032
6	0,663	0,439	0,422	0,381	6,233	0,013
7	0,671	0,450	0,431	0,378	3,981	0,047

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Analisando o modelo que inclui o maior número de variáveis (Modelo7) obteve-se uma regressão que explica 43,1% da variação da indicação a terceiros. Os atributos que compõem este modelo são: (i) método; (ii) equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores); (iii) cordialidade dos funcionários; (iv) *kit* do material didático; (v) estacionamento; (vi) laboratório de informática; e (vii) agilidade no



atendimento. É importante destacar que nesse modelo todas as variáveis são significativas, por apresentarem valores de significância inferiores a 0,1.

**Tabela 25: Resultado da regressão da indicação a terceiros pelo método *stepwise***

Atributos do Serviço	Coefficiente	Significância
Constante	0,817	0,027
(ATR28) Método	0,294	0,000
(ATR21) Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)	0,155	0,001
(ATR7) Cordialidade dos funcionários	0,168	0,028
(ATR31) <i>Kit</i> do material didático	0,123	0,050
(ATR17) Estacionamento	-0,099	0,001
(ATR19) Laboratório de informática	0,087	0,026
(ATR8) Agilidade no atendimento	0,117	0,047

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Deste modo, com base nos dados apresentados na Tabela 25, a função da indicação a terceiros (IT) em função dos seus sete atributos (ATR) relacionados pode ser escrita da seguinte forma:

$$IT = 0,817 + 0,294(ATR28) + 0,155(ATR21) + 0,168 (ATR7) + 0,123(ATR31) - 0,099(ATR17) + 0,087(ATR19) + 0,117(ATR8)$$

Após efetuadas as análises estatísticas e suas respectivas interpretações, avança-se para a etapa seguinte que diz respeito as considerações finais, em que são mencionadas as implicações teóricas, gerenciais, limitações do estudo e desenvolvimento de pesquisas futuras.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluída a análise dos dados, faz-se necessário estabelecer uma relação acerca das contribuições do trabalho realizado, seja no âmbito teórico quanto no âmbito empírico. Deste modo, objetivando sistematizar as considerações oriundas deste estudo, optou-se por dividir esta abordagem em quatro etapas.

A primeira etapa diz respeito as considerações teóricas e visa analisar os aspectos metodológicos e teóricos resultantes da pesquisa. A segunda, denominada implicações gerenciais, abrange os aspectos levantados nesta pesquisa que contribuem para a qualidade dos serviços oferecidos pela escola Wizard. Por fim, as duas últimas etapas referem-se às limitações do estudo e ao desenvolvimento de pesquisas futuras.

É relevante destacar que este trabalho buscou identificar quais os fatores que influenciam na avaliação dos serviços prestados por uma escola de idiomas pertencente a uma rede de franquias. De modo específico pesquisou-se o curso de inglês da Wizard idiomas, situada em Nova Prata, Rio Grande do Sul, assinalando as dimensões da qualidade percebida que influenciam o nível de satisfação geral dos alunos e, conseqüentemente, a possibilidade de repetição de compras dos serviços prestados e as intenções de indicação da escola a terceiros.

### **6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS**

O objetivo desta seção é tentar interpretar os resultados obtidos com a literatura referenciada na primeira parte deste trabalho. Para tanto, é válido lembrar que este estudo se propôs identificar as dimensões e os atributos relacionados à qualidade percebida dos serviços prestados por uma escola de idiomas franqueada, a Wizard, em relação à satisfação dos seus clientes (alunos).

Neste sentido, após as análises estatísticas, identificaram-se as seguintes dimensões da qualidade de serviços, enumeradas em ordem decrescente de percentual de explicação da

variância da satisfação: (i) professor; (ii) estrutura para ensino; (iii) atendimento; (iv) imagem; (v) material didático; (vi) relação custo versus benefício; e (vii) aparência do ambiente / equipamentos.

Ao que tudo indica os fatores “professor” e “atendimento” podem ser comparados à dimensão “confiabilidade” proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Além disso, os mesmos podem ser entendidos através da dimensão conhecida por “qualidade funcional”, sugerida por Grönroos (2009), a qual diz respeito a *como* o cliente recebe o serviço e vivencia o processo de produção e consumo simultaneamente.

Observando-se o fator “atendimento”, em particular, percebe-se que esta dimensão vem sendo citada em praticamente todos os estudos que abordam o referencial teórico na área, como por exemplo, os trabalhos de Grönroos (2009), Zeithaml e Bitner (2003), Albrecht e Zemke (2002), Deming (1990), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e, Carlzon (1994), para citar alguns. Deste modo, este fator pode ser interpretado por meio do que a literatura denomina “momentos da verdade” ou “momentos de oportunidade”, ou seja, são os “momentos” em que o cliente entra em contato com a empresa e tem a oportunidade de formar sua opinião acerca da qualidade dos serviços que lhe são oferecidos.

Neste sentido, a satisfação com um encontro de serviço pode influenciar o comportamento futuro do cliente, uma vez que, se o atendimento do pessoal de serviço for indiferente, desagradável ou pouco cooperativo, o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma imagem negativa do serviço. Entretanto, o contrário também é verdadeiro, conforme apontado por Grönroos (2009).

Considerando o segundo e sétimo fatores, “estrutura para ensino” e “aparência do ambiente / equipamentos”, respectivamente, tudo leva a crer que, ambos, podem ser comparados à dimensão *onde*, referida por Grönroos (2009), bem como, aos aspectos “tangíveis” propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Desta forma, as variáveis componentes destes dois fatores estão relacionadas a qualquer evidência física do encontro de serviço, estas possuem, assim, um papel importante na avaliação do cliente quanto a qualidade percebida pelo mesmo.

Na tentativa de se interpretar o fator “imagem” com a literatura, constata-se a importância deste construto na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço. Grönroos (2009), por exemplo, destaca que, se o prestador de serviços conseguir criar uma imagem favorável na avaliação dos clientes, pequenos erros serão possivelmente desculpados pelos mesmos, o que não acontece se a imagem formada da empresa for negativa. Além disso,

tratando-se de franquias, não se pode deixar de mencionar que, os clientes muitas vezes procuram certas empresas pela experiência regular de consumo que uma determinada marca representa (COX; MASON, 2007; MICHAEL, 2002; MAYLOR; READ, 1998).

Por sua vez, a dimensão “relação custo versus benefício” está, aparentemente, relacionada à qualidade técnica ou de resultado, ou seja, *o que* os clientes recebem em suas interações com a empresa, conforme sugerido por Grönroos (2009). Deste modo, a diferença entre o conjunto de benefícios esperados por um determinado serviço em relação ao que é dado em troca (sacrifícios), pode ser interpretada como “valor entregue ao consumidor” (KOTLER; KELLER, 2006; ZEITHAML, 1988;).

Outro aspecto importante a ser destacado, diz respeito aos altos níveis de retenção dos alunos (Tabela 7) e satisfação geral (Tabela 10), que podem ser confirmados, também, pela possibilidade de recompra dos serviços oferecidos e a indicação da escola em estudo (Tabela 11). Tudo leva a crer que, quanto maior for o nível de satisfação e retenção dos clientes (alunos), maior será a possibilidade de indicação a terceiros por meio de propaganda boca a boca positiva, conforme apresentado nos trabalhos de Gummesson (2010), Zeithaml e Bitner (2003), Oliver (1997) e Reichheld e Sasser Jr. (1990).

Ao realizar uma análise geral do instrumento pesquisado, constata-se que a satisfação geral dos clientes (alunos) da Wizard tem sua variação explicada por seis atributos em 56,9%, ressaltando que, praticamente, todas as dimensões identificadas através da análise fatorial (Tabela 21), estão sendo representadas no modelo de regressão, demonstrando assim, a correlação entre as variáveis da pesquisa.

Diante do exposto, analisando a especificidade do objeto de estudo, percebe-se que o mesmo apresenta considerações importantes acerca das dimensões que compõem qualidade em serviços, que impactam na satisfação dos clientes (alunos), na possibilidade de recompra e nas intenções de indicação dos serviços prestados pela escola a terceiros. Assim sendo, este trabalho proporciona um embasamento maior para a orientação dos esforços por parte dos gestores da escola, apontando as dimensões da qualidade de serviços que merecem atenção futura para ações de melhoria, conforme será abordado na seção seguinte.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A proposta deste estudo foi identificar as dimensões e os atributos relacionados à qualidade percebida dos serviços prestados por uma escola de idiomas franqueada, a Wizard, em relação à satisfação dos seus clientes (alunos). Após alcançar o objetivo deste estudo, é importante observar que os resultados obtidos aqui possibilitam direcionar o trabalho realizado pelos gestores da escola em estudo.

Através das análises estatísticas identificou-se dimensões que merecem atenção futura para ações de melhoria. Deste modo, algumas sugestões pertinentes podem ser feitas aos gestores da unidade franqueada, a fim possibilitar o direcionamento do trabalho realizado pelos mesmos.

Primeiramente, no que refere-se às preferências dos alunos, fica nítida a relevância da dimensão “professor” no processo de aprendizagem, uma vez que os alunos valorizam uma série significativa de atributos relacionados aos mesmos. Portanto, sugere-se que os gestores prestem muita atenção na hora de contratar um profissional nesta área, pois uma escolha errada afetará o nível de satisfação dos alunos com a instituição.

Além da atenção na hora de contratar os professores é importante manter os mesmos motivados a realizar seus trabalhos, uma vez que os alunos correlacionam a qualidade do curso, entre outros atributos, com a clareza com que o professor pronuncia as palavras, a habilidade que o mesmo possui em despertar o interesse, a capacidade de transmitir o conhecimento, a forma de se expressar e a interação com os alunos.

É interessante ressaltar, porém, que em um sistema de franquias onde os clientes esperam uma mesma qualidade dos serviços prestados, evidenciou-se que a forma com que o professor interage com os alunos contribui para a satisfação desse público, ou seja, o professor, além de manter o padrão de ensino exigido pela franquia, deve ser capaz de agir e de adaptar-se à cultura e às necessidades particulares de cada localidade.

A dimensão seguinte diz respeito a “estrutura para ensino” da escola. Sugere-se aqui atenção principalmente no que se refere ao estacionamento e ao laboratório de informática, uma vez que ambos influenciam a indicação da instituição a terceiros conforme apresentam os resultados da análise de regressão pelo método *stepwise*. Além disso, o estacionamento, assim como, o acesso à Internet, também influenciam a possibilidade de recompra dos serviços oferecidos pela escola, conforme os resultados da análise de regressão. O método de regressão

passo a passo indicou que o laboratório de informática é um dos itens que compõe a satisfação geral.

A dimensão “material didático” também deve ser considerada, na qual confirma-se a importância do método de ensino para a instituição em estudo. Tal importância, deve ser destacada uma vez que foi apontada tanto na análise de regressão da indicação da instituição a terceiros quanto na possibilidade de recompra dos serviços prestados.

É importante observar que, na pesquisa qualitativa, os alunos apontaram o método de ensino como principal influenciador na escolha pela instituição. Os entrevistados elegeram, ainda, o método como um dos aspectos relevantes em um curso de idiomas, influenciando a preferência dos mesmos quando existe a possibilidade de estudar um novo idioma e de indicar a escola a terceiros. Neste contexto, pode-se inferir que os alunos associam a qualidade do curso em relação ao método padronizado empregado nas unidades franqueadas.

Outra variável que merece atenção, dentro da dimensão “material didático”, diz respeito ao *kit* do material didático, apontado tanto no modelo de regressão da satisfação quanto na indicação da instituição a terceiros. A pesquisa qualitativa assinala a importância desta variável, principalmente ao fato do *kit* didático ser composto por livros coloridos, que auxiliam na memorização do conteúdo e acompanhados por CDs que permitem o aluno reforçar, em casa, as lições estudadas em sala de aula.

Quanto ao “atendimento”, essa dimensão dever ser igualmente considerada para o direcionamento de esforços futuros por parte dos gestores da escola, uma vez que a mesma apresenta uma série significativa de variáveis associadas a este construto. É interessante prestar atenção principalmente no que diz respeito à cordialidade dos funcionários, agilidade no atendimento e na confiança do pessoal de linha de frente, uma vez que muitos clientes formam sua opinião a respeito de um produto ou serviço apenas pelo contato com as pessoas que vêem.

Portanto, é importante criar um ambiente no qual os funcionários possam sentir-se estimulados a exercer suas responsabilidades com confiança e agilidade. Isso porque, quanto maior for o contato entre o cliente e a empresa, maiores serão as chances de conseguir conquistar a sua lealdade, conforme afirmam Lovelock e Wright (2001).

A “imagem” da instituição é uma das dimensões citadas pelos clientes (alunos) que influencia a qualidade da prestação dos serviços. Portanto, a escola deve manter uma imagem favorável na mente dos seus clientes e do público em geral, uma vez que os mesmos acabam

associando a marca como sinônimo do próprio serviço prestado, principalmente quando se trata de uma franquia.

Deste modo, quanto maior for o esforço dos gestores em manter uma imagem positiva maior será a confiança que os alunos depositarão na marca e melhor será a reputação da instituição perante seus clientes diretos (alunos), bem como aos demais públicos de interesse.

Em se tratando da “relação custo versus benefícios” pode-se observar que os alunos priorizam a questão relacionada principalmente às oportunidades de viagens e intercâmbio para o exterior, conforme apontadas tanto no resultado da análise de regressão da satisfação geral como na possibilidade de recompra pelo método *stepwise*. Para tanto, é favorável que a escola mantenha programas e parcerias com instituições de ensino no exterior, possibilitando assim, a oportunidade de intercâmbios e viagens para seus alunos.

Além disso, deve-se prestar atenção na dimensão “aparência do ambiente / equipamentos” principalmente no que diz respeito a variável *equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores)*, pois é um dos itens que influencia a indicação dos serviços prestados a terceiros. Assim sendo, é importante que a escola mantenha seus equipamentos sempre atualizados e em perfeitas condições de funcionamento.

Para finalizar, é relevante fazer uma retomada dos objetivos específicos deste estudo, onde as dimensões da qualidade de serviço identificadas – *professor, estrutura para ensino, atendimento, imagem, material didático, relação custo versus benefício e aparência do ambiente / equipamentos* – surgiram a partir das análises estatísticas dos atributos manifestos pelos alunos e provenientes da literatura, comprovando assim, o cumprimento do primeiro e segundo objetivos propostos, que dizem respeito à identificação das dimensões e dos atributos relacionados à qualidade de serviço que compõem a avaliação da satisfação dos clientes (alunos).

O terceiro objetivo que diz respeito ao grau de satisfação dos clientes (alunos) em relação a cada um dos atributos identificados e o grau de satisfação geral também foi alcançado, e podem ser melhor visualizados através das Tabelas 9 e 10 respectivamente.

Com relação ao cumprimento do quarto objetivo, que combina a verificação da possibilidade de recompra dos serviços com a indicação da escola a terceiros, pode ser evidenciado através da Tabela 11, a qual exhibe a distribuição de frequência de ambas. Além disso, as Tabelas 23 e 25 apresentam as variáveis que melhor explicam a variação da

possibilidade de recompra e indicação da escola, através do teste de regressão, pelo método passo a passo.

Por último, nesta seção, foram destacadas as dimensões da qualidade de serviços que merecem atenção futura para ações de melhoria, enfatizando sua importância para a instituição franqueada em estudo. Portanto, todos os objetivos específicos atinentes a este trabalho foram atingidos, de tal forma que o objetivo geral proposto tenha sido cumprido e o problema de pesquisa seguramente respondido.

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação deste estudo refere-se ao fato de que foram identificadas as dimensões da qualidade apenas sob a ótica dos clientes (alunos), deste modo não participaram da pesquisa os professores, gestores da escola, além de outros grupos de interesse, como pais de alunos e empresários, entre outros.

Outra limitação que pode ser considerada é a fase qualitativa da pesquisa visto que, se a pesquisa tivesse sido realizada em outro momento e/ou com outros entrevistados, a mesma poderia apresentar atributos diferentes dos identificados aqui.

Devido a sua importância estratégica para a empresa em estudo, a amostra pesquisada também é uma limitação deste estudo, uma vez que apenas o curso de inglês foi incluído; talvez se a pesquisa tivesse sido estendida para outros cursos, as dimensões da qualidade de serviços encontradas poderiam, ou não, ser outras. Portanto, encoraja-se que outros pesquisadores usem este estudo como base para diferentes amostragens e refinamentos da escala aplicada.

### 6.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Como proposta para desenvolvimento de pesquisas futuras sugere-se a reaplicação do estudo para outros cursos de idiomas dentro do mesmo contexto, bem como a reaplicação em outras unidades franqueadas, afim de observar as semelhanças e as diferenças com os resultados obtidos aqui.



Outra possibilidade de pesquisa futura seria a identificação dos atributos atinentes à qualidade dos serviços prestados pela escola em estudo sob a ótica de outros públicos, os quais não foram abordados neste trabalho. É possível que as dimensões da qualidade encontradas na pesquisa, quando pesquisados, por exemplo, professores, funcionários, pais e alunos sejam diferentes das encontradas neste estudo, permitindo assim, comparações entre as visões dos diferentes públicos.

Por fim, sugere-se a reaplicação do estudo por meio de coleta de dados em diferentes períodos, o que possibilitaria a comparação direta entre os dados obtidos ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 745 p., 2004.

ABDULLAH, M. M. B.; ULI, J.; TARÍ, J. J. The relationship of performance with soft factors and quality improvement. **Total Quality Management**, v. 20, n. 7, July, p. 735-748, 2009.

ANDRADE, M. M. T. **A inovação em uma rede de franchising**: estudo do caso Yázigi. São Paulo. Dissertação (Mestrado). USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 198 p. 1993.

ABF – Portal do *Franchising*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>> Acesso em: 1 de Março 2011, às 14h.

ABF – Portal do *Franchising*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=22&codC=13&origem=artigos>> Acesso em: 27 de Janeiro 2011, às 13h.

ABF – Portal do *Franchising*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/RankingFranquia.asp?LarguraTela=1259&>> Acesso em : 18 mar. de 2010, às 16h.

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 222 p., 1999.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 254 p., 1998.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 342 p., 2002.

ALON, I. Executive insight: evaluating the market size for service franchising in emerging markets. **International Journal of Emerging Markets**, v. 1, n. 1, p. 9-20, 2006.

ALON, I.; MCKEE, D. L. The internationalization of professional business service franchises. **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, n. 1, p. 74-85, 1999.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Foundation of the American customer satisfaction index. **Total Quality Management**, v. 11, n. 7, September, p. 869-882, 2000.

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, 1994.

BABAKUS, E.; BOLLER, G.W. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Business Research**, v. 24, n.3, May, p. 253-268, 1992.

BARBOSA, A. T.; FELÍCIO, C. **Guia valor econômico de pessoas jurídicas**. 1. ed. São Paulo: Globo, 169 p., 2004.

BARCELLOS, P. F. P. Results and impacts evaluation of governmental programs to reduce poverty. In: Gomes, J.S.; António, C. C.; Afonso, C. F.; Matos, A. S. (eds.). **A engenharia no combate a pobreza, pelo desenvolvimento e competitividade - CLME'2008/IICEM**, Setembro, p. 189-190. Porto, Portugal: INEGI, Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, 2008.

BARCELLOS, P. F. P. Agility and customer satisfaction: a strategic weapon for small and mid-sized business. In: **West lake international conference on small & medium business** (or WLICSMB 2008), 2008, Hangzhou City. 10th West Lake International Conference on Small & Medium-sized Businesses. Hangzhou City : Zhejiang University of Technology, v. 10, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: ed.70, 223 p., 2004.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 495 p., 2001.

BHATNAGAR, N.; MARYOTT, K.; BEJOU, D. Customer selection and prioritization: the optimal resource allocation approach to maximizing customer value. **Journal of Relationship Marketing**, v. 6. n. 3/4, p. 107-130, 2007.

BIDOT, N.; MORAT, B.; **Neurolinguística prática para o dia-a-dia**. São Paulo: Nobel, 135 p., 2004.

BORROR, C. M. **The certified quality engineer**. Handbook. 3. ed. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 745p. 2009.

BRENER, J. **20 anos de franchising/ABF 100 anos de varejo**. 1.ed. São Paulo: Lamônica Conteúdo & Opinião, 185 p., 2008.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. 11.ed. Rio de Janeiro: COP, 120 p., 1994.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, v.66, n.1, spring, p. 33-55, 1990.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 162 p., 2007.

CHAU, P.Y.K. On the use of construct reliability in MIS research: a meta analysis. **Information & Management**, v.35, p216-227, 1999.

CHURCHILL, G. A Jr.; A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, xxv, 626 p., 2000.

COX, J.; MASON, C. Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 8, p.1053–1072, December 2007.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: M. Saraiva, 367 p. 1990.

EBERLE, L. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços**: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul - RS. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, 2009.

EMERSON, R. W. Franchise Encroachment. **American Business Law Journal**, v. 47, n. 2, p. 191–290, Summer, 2010.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 646 p., 2009.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 668 p., 2009.

FITZSIMMONS, J. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia da informação. São Paulo, Bookman, 564 p., 2005.

FORNELL, C. **The satisfied customer**: winners and losers in the battle for buyer preference. New York, NY: Palgrave Macmillan, 248 p., 2007.

FORNELL, C. A. National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, January, p. 6-21, 1992.

FORNELL, C. A.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, October, p. 7-18, 1996.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, November-December, p. 101-109, 1987.

GARVIN, D. A. What does “product quality” really mean? **Sloan Management Review**, v. 26, n.1, fall, p25-43, 1984.

GEWANDSZNAJDER, F.; ALVES-MAZZOTTI, A. J. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 175 p., 2002.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 424p., 2009.

GUMMESSON, E. Marketing de relacionamento total. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 368p., 2010.

HAYES, B. E.. **Measuring customer satisfaction:** survey design, use, and statistical analysis methods, 2nd edition, United States of America: American Society for Quality, 278 p. 1997.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The theory of buyer behavior.** New York: John Wiley & Sons, 474 p., 1969.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; WOOD, E. H.; KENYON, A. J. **Services marketing:** concepts, strategies, and cases. South Western: Cengage Learning, 2009.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global franchising: current status and future challenges. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 2, p. 101-113, 2004.

HUNT, H. K. CS/D-Overview and future research direction. In: HUNT, H. K. Ed. **Conceptualization and measurement of customer satisfaction and dissatisfaction.** Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977.

JAIN, S. K; GUPTA, G. Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. **Vikalpa**, v. 29, n. 2, April-June, 2004.

JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. **Journal of Consumer Research**, v. 21, March, p. 695-707, 1995.

JOHNSON, M.D.; FORNELL, C. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. **Journal of Economic Psychology**, v.12, p.267-286, 1991.

JURAN, J. M. **Juran on quality by design:** the new steps for planning quality into goods and services.1.ed. New York: Free Press, 538 p., 1992.

KAUFMANN, P.; EROGLU, S. Standardisation and adaptation in business format franchising. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 1, p.69–85, 1999.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 24. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 182 p., 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 750 p., 2006.

KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 444 p.,1994.

LEITE, R. C. **Franchising:** na criação de novos negócios. São Paulo: Editora Atlas, 173 p., 1991.

LEMON, K. N.; RUST, R.; ZEITHAM, V. A. What drives customer equity? A company's current customers provide the most reliable source of future revenues and profits. **Marketing Management**. v. 10, Spring, p. 20-25, 2001.

LOBO, J. **Contrato de "franchising"**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 116 p., 2003.

LOVE, J. F. **McDonald's: a verdadeira história do sucesso**. 5.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 544 p., 1996.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**; tradutora Arlete Simille Marques. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 413 p., 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, ca. 416 p., 2001.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**. v. 47, Summer, p. 9-20, 1983.

MALHOTRA, N. K. ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 428 p., 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, xi, 720 p., 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 282 p., 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 219 p., 2001.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação (Mestrado em Administração). FEAC-USP-Ribeirão Preto. 144 p., 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. compacta. São Paulo: Atlas, 275 p., 2001.

MAYLOR, H.; READ, M. Third-generation franchised organizations: Innate quality excellence or inherent conflict? **Total Quality Management**, v.9, n.7, p. 573- 583, 1998.

MCDANIEL Jr., C.; GATES, R. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 4.ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 312 p., 2005.

MCNEAL, James. Kids as consumers – a handbook of marketing to children. Laham: Lexington Books, 1992.

MICHAEL, S.C. Can a franchise chain coordinate? **Journal of Business Venturing**, v. 17, n.1, p.325–341, 2002.

MILMAN, F. **Franchising**: lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 82 p., 1996.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Cartilha - O que é franquia? Governo Federal, 23p., 2005. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/\\$File/NT0003747E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/$File/NT0003747E.pdf)> Acesso em 8 de novembro de 2010, às 17 horas.

MONROY, M. F, ALZOLA, L. M. An analysis of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 585-605, 2005.

OLIVEIRA, L. E. M. **A historiografia brasileira da literatura inglesa**: uma história do ensino de inglês no Brasil (1809-1951). Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem. Campinas, SP: [s.n.], 1999.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses . 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 320 p., 1999.

OLIVER, R. L. A. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 448p., 1997.

OLIVER, R. L. A. Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

PAIVA, V. L. M. O. Uma visão geral do ensino de inglês no Brasil. In: Stevens, C. M. T.; Cunha, M. J. C. **Caminhos e colheita**: ensino e pesquisa na áreas de inglês no Brasil. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 280p., 2003.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v.64, n.1, p spring, 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. BERRY, L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, fall, p. 41-50, 1985.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, Mar.-Apr., p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**. September-October, p. 105-111, 1990.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J.L.D.; MILAN, G. S. (Eds.). **Entrevistas individuais**: teoria e aplicações. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, cap.1, p. 9-22, 2004.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 308 p., 2005.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, Janeiro-Abril, 1998.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32.ed. Petrópolis: Vozes, 144 p., 2004.

SÄÄKSJÄRVI, M.; HELLÉN, K.; GUMMERUS, J.; GRÖNROOS, C. Love at first sight or a long-term affair? different relationship levels as predictors of customer commitment. **Journal of Relationship Marketing**, v. 6, n. 1, p. 45-61, 2007.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 475 p., 2000.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, January, p. 15-37, 2002.

SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R. W. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, July, p.15-32, 1996.

STRENGER, I. **Contratos internacionais do comércio**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 824 p., 1998.

STANWORTH, J.; PURDY, D. Franchising and the small business. In: CARTER, S. JONES, E. D. (eds.). **Enterprise and Small Business**. 2<sup>nd</sup> edition, Harlow, Essex: FT-Prentice Hall, pp.441-64, 2006.

SURESHCHANDAR, G. S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R. N. The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 4, pp 363-378, 2002.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 375 p., 1996.

VAVRA, T. G. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. **Supervision**, Burlington, v.55, n. 10, October, p. 9-11, 1994.

WALKER, S. Uma visão geral do ensino de inglês no Brasil. In: Stevens, C. M. T.; Cunha, M. J. C. **Caminhos e colheita: ensino e pesquisa na áreas de inglês no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 280p., 2003.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. São Paulo: Publifolha, 263p., 1999.

WIZARD. Disponível em: <[www.wizard.com.br/Apresentacao.aspx](http://www.wizard.com.br/Apresentacao.aspx)> Acesso em 18 de março de 2010, às 15 horas.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa em foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 536 p., 2003.



ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of syntheses of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n.3, July, p. 2-22, 1998.

ZEITHAML, V. A.; BERRY L. L; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, p. 1-12, Winter, 1993.

## **ANEXOS**

## ANEXO A - ROTEIRO DE QUESTÕES

Tipos de Questão	Questões da Pesquisa Qualitativa
<b>Iniciais</b>	<p>1- Quais foram as razões que levaram você a iniciar um curso de idiomas? Você pode citar algum acontecimento, ou exemplo, para explicar?</p> <p>2- Por que motivo(s) você escolheu estudar na Wizard?</p>
<b>Centrais</b>	<p>3- Quais aspectos você considera importantes em um curso de idiomas?</p> <p>4 – O que você considera importante em relação às salas de aula, sala de vídeo, e laboratório de informática e instalações externas como, por exemplo, estacionamento?</p> <p>5- Descreva como está sendo sua experiência com o atendimento oferecido pelos profissionais da recepção e professores da escola? Algum exemplo?</p> <p>6- Descreva como está sendo sua experiência com o atendimento oferecido pela coordenadora e pela direção escola? Algum exemplo?</p> <p>7 - O que você considera importante, em relação ao professor, para o processo de aprendizagem?</p> <p>8- O que você considera importante, em relação ao material didático, para o processo de aprendizagem?</p> <p>9- Qual a imagem o curso e a escola Wizard lhe passam?</p> <p>10- Como você avalia a sua satisfação em relação ao curso de idioma escolhido, e com a Wizard, como um todo?</p> <p>11- Você manteria a sua preferência pela Wizard se viesse a fazer outro curso de idiomas e a indicaria para outras pessoas?</p>
<b>Final</b>	<p>12- Existe algo que você julgue importante destacar que não tenha sido abordado anteriormente?</p> <p style="text-align: right;"><b>Muito obrigada pela sua atenção!</b></p>

Fonte: Elaborada pela autora. Adaptado de Ribeiro e Milan (2004).

## ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

**Universidade de Caxias Do Sul**  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Curso de Mestrado em Administração

**Prezado Senhor (a),**

Estamos realizando uma pesquisa para avaliar a satisfação em relação aos serviços prestados pela Wizard Idiomas.

É relevante ressaltar que as informações coletadas terão caráter coletivo e não individual e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, desta forma não haverá a necessidade de se identificar.

Para que esta pesquisa alcance um resultado satisfatório, é importante que todas as perguntas sejam respondidas. Portanto, para cada um dos itens listados abaixo, gostaríamos que o senhor (a) atribuisse uma nota de 1 a 5. Para tal é necessário marcar com um **X** no respectivo quadro, onde os números significam:

**1- Muito Insatisfeito    2-Insatisfeito    3-Parte satisfeito e Parte Insatisfeito    4-Satisfeito    5-Muito Satisfeito**

1- Como você avalia sua satisfação em relação à IMAGEM que o seu curso de idiomas e a Wizard lhe transmitem considerando os seguintes aspectos:

Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito				
1	2	3	4	5				1- A marca WIZARD.
1	2	3	4	5				2- Reputação (fama) da instituição.
1	2	3	4	5				3- Confiança na marca.
1	2	3	4	5				4- Padrão de ensino.
1	2	3	4	5				5- Identidade com a comunidade.
1	2	3	4	5				6- Tradição no ensino de idiomas.

2- Como você avalia o ATENDIMENTO recebido da Wizard em relação a:

Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito				
1	2	3	4	5				7- Cordialidade dos funcionários.
1	2	3	4	5				8- Agilidade no atendimento.
1	2	3	4	5				9- Confiança nos funcionários.
1	2	3	4	5				10- Receptividade dos funcionários.
1	2	3	4	5				11- Atendimento às reclamações.
1	2	3	4	5				12- Competência dos funcionários.
1	2	3	4	5				13- Adequação do horário das aulas.
1	2	3	4	5				14- Acessibilidade e disponibilidade da coordenação e direção.
1	2	3	4	5				15- Interesse da coordenação e direção com aprendizado do aluno.

3- Como você considera sua satisfação com a ESTRUTURA FÍSICA da escola e o AMBIENTE DE ENSINO em relação aos seguintes itens:

Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito			
1	2	3	4	5			16- Localização.
1	2	3	4	5			17- Estacionamento.
1	2	3	4	5			18- Sala de vídeo.
1	2	3	4	5			19- Laboratório de informática.
1	2	3	4	5			20- Acesso à Internet.
1	2	3	4	5			21- Equipamentos (quadro, mesas, cadeiras, aparelho de som, ar condicionado, computadores).
1	2	3	4	5			22- Limpeza das salas de aula, corredores e banheiro.
1	2	3	4	5			23- Iluminação da sala de aula.
1	2	3	4	5			24- Cores do ambiente dentro da sala de aula.
1	2	3	4	5			25- Isolamento de ruídos.
1	2	3	4	5			26- Disponibilidade de livros para retirar.

4- Como você avalia a sua satisfação quanto ao MATERIAL DIDÁTICO da Wizard, em relação aos seguintes itens:

Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito			
1	2	3	4	5			27- CDs que acompanham os livros didáticos.
1	2	3	4	5			28- Método.
1	2	3	4	5			29- Conteúdo abordado.
1	2	3	4	5			30- Cores e imagens contidas nos livros didáticos.
1	2	3	4	5			31- <i>Kit</i> do material didático.

5- Como você avalia o seu grau de satisfação em relação ao PROFESSOR para o processo de aprendizagem, quanto aos seguintes aspectos:

Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito			
1	2	3	4	5			32- Domínio de conteúdo.
1	2	3	4	5			33- Entusiasmo demonstrado ao dar a aula.
1	2	3	4	5			34- Interação com os alunos.
1	2	3	4	5			35- Atenção individual concedida ao aluno.
1	2	3	4	5			36- Paciência demonstrada ao ministrar as aulas.
1	2	3	4	5			37- Capacidade de transmitir o conhecimento.
1	2	3	4	5			38- Fluência no idioma.
1	2	3	4	5			39- Entonação de voz.
1	2	3	4	5			40- Forma de se expressar.
1	2	3	4	5			41- Habilidade do professor em despertar o interesse.
1	2	3	4	5			42- Clareza de pronúncia das palavras.
1	2	3	4	5			43- Apoio recebido dos professores extra-classe.
1	2	3	4	5			44- Pontualidade do professor.
1	2	3	4	5			45- Assiduidade do professor (presença).

6- Em relação CUSTOS versus BENEFÍCIOS, como você avalia sua satisfação de acordo com os seguintes aspectos:

Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito		
1	2	3	4	5		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		46- Mensalidade (preço).
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		47- Forma de pagamento.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		48- Oportunidades de viagens e intercâmbio no exterior.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		49- Capacidade de compreender o idioma (ao ouvir uma música, assistir um filme...).
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		50- Capacidade de se expressar no idioma.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		51- Relacionamento com os colegas.

### 7- Satisfação Geral

Muito Insatisfeito				Muito Satisfeito		
1	2	3	4	5		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		52- Considerando todas as questões anteriores, qual o seu grau de SATISFAÇÃO GERAL com os serviços prestados pela Wizard?

### 8- Possibilidade de Recompra

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		53- Se você fosse fazer outro curso de idiomas, escolheria a Wizard novamente?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		54- Você indicaria a Wizard e seus cursos para outras pessoas?

### 9- INFORMAÇÕES GERAIS: assinale com um X a opção que mais se enquadra ao seu perfil:

#### 9.1 Sexo:

☐ 1. Feminino ☐ 2. Masculino

#### 9.2 Faixa etária:

☐ 1. até 12 anos ☐ 2. de 13 a 19 anos ☐ 3. de 20 a 29 anos ☐ 4. acima de 29 anos

#### 9.3 Nível de rendimento (renda individual)

☐ 1. Não tenho renda própria ☐ 2. até R\$ 1.000,00  
☐ 3. de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 ☐ 4. de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00  
☐ 5. acima de R\$ 3.000,00

#### 9.5 Tempo de escola

☐ até 1 ano ☐ de 1 a 2 anos ☐ acima de 2 anos

10- Se você quiser fazer algum comentário ou crítica, por gentileza, utilize este espaço:

**Obrigada pela sua colaboração!**

Fonte: Elaborada pela autora. Adaptado de Eberle (2009).