

## **A Influência da experiência do cliente na sua retenção: um estudo na Faculdade COTEMIG – Belo Horizonte**

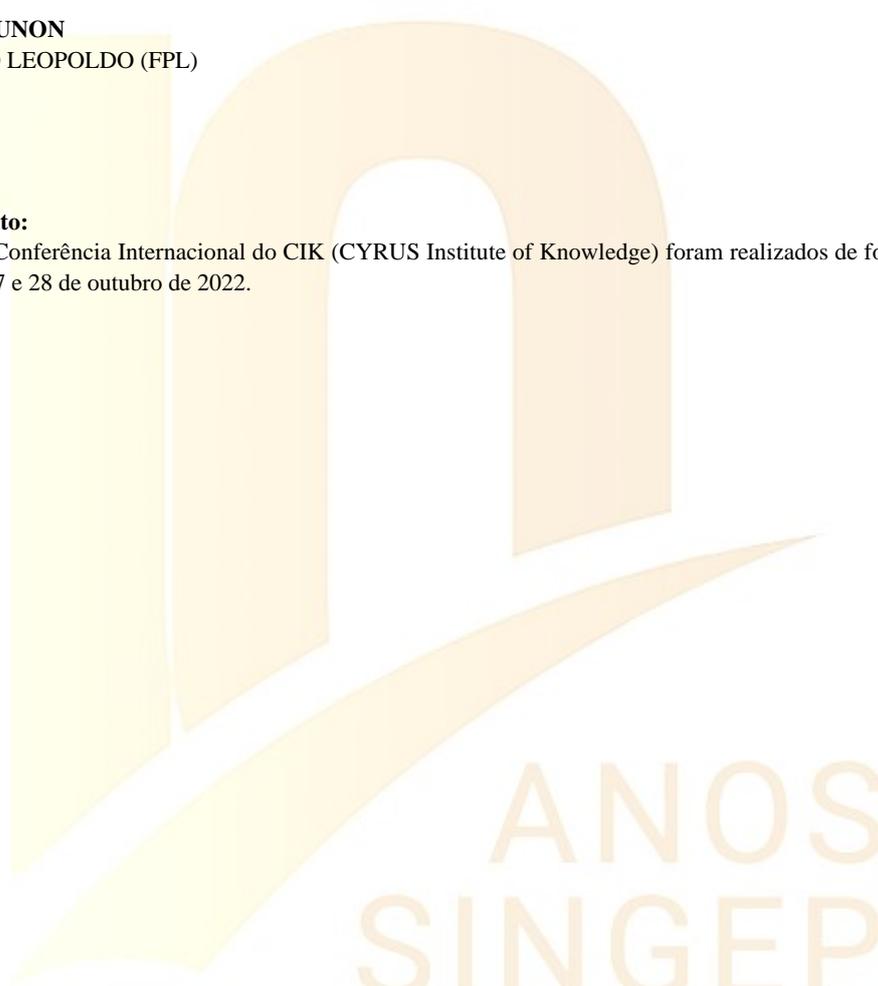
*The influence of customer experience on retention: a study at Faculdade COTEMIG – Belo Horizonte*

**DAYANE SOARES DE OLIVEIRA**  
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

**ESTER ELIANE JEUNON**  
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

**Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS  
SINGEP

## **A Influência da experiência do cliente na sua retenção: um estudo na Faculdade COTEMIG – Belo Horizonte**

### **Objetivo do estudo**

Analisar de que forma a gestão estratégica da experiência do cliente influencia a retenção dos clientes da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte.

### **Relevância/originalidade**

A aplicabilidade desta pesquisa mostra-se de suma relevância, na medida em que a utilização dos resultados pode auxiliar outras IES a criarem estratégias para a gestão da experiência do cliente com fator de retenção.

### **Metodologia/abordagem**

Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como participantes da pesquisa de pesquisa clientes, professores e coordenador de curso da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte.

### **Principais resultados**

A IES precisou se reinventar ao longo dos anos e que os esforços da gestão da Faculdade Cotemig focaram em melhorar o relacionamento com o aluno-cliente, utilizando métodos e técnicas orientadas para promover a retenção e mitigar a evasão.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Os resultados da aplicação da escala podem contribuir de forma relevante para melhorias relativas a experiências proporcionadas pelos serviços ofertados na IES.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Existe uma demanda significativa no mercado para o tema “Customer Experience Management” Os gestores que atuam no âmbito educacional precisam disseminar questões sobre a experiência do cliente, tanto interna quanto externamente, identificar os fatores de retenção a partir da experiência do cliente.

**Palavras-chave:** Gestão, Influência, Experiência, Cliente, Retenção

*The influence of customer experience on retention: a study at Faculdade COTEMIG –  
Belo Horizonte*

**Study purpose**

To analyze how the strategic management of the customer experience influences the retention of customers at Faculdade Cotemig – Belo Horizonte.

**Relevance / originality**

The applicability of this research is extremely relevant, as the use of the results can help other HEIs to create strategies for the management of the customer experience with a retention factor.

**Methodology / approach**

Descriptive research, with a quantitative and qualitative approach, having as research participants clients, professors and course coordinator at Faculdade Cotemig – Belo Horizonte.

**Main results**

The IES had to reinvent itself over the years and that the efforts of the management of Faculdade Cotemig focused on improving the relationship with the student-client, using methods and techniques oriented to promote retention and mitigate dropout.

**Theoretical / methodological contributions**

The results of the application of the scale can significantly contribute to improvements related to the experiences provided by the services offered at the HEI.

**Social / management contributions**

There is a significant demand in the market for the topic “Customer Experience Management” Managers working in the educational field need to disseminate questions about customer experience, both internally and externally, identify retention factors based on customer experience.

**Keywords:** Management, Influence, Experience, Customer, Retention

## 1 Introdução

É crescente a importância do cliente para as organizações. O fortalecimento dos mercados globais e as mudanças no perfil do cliente resultaram em um mercado mais competitivo e em um consumidor cada vez mais exigente. Por isso, a maneira como uma empresa escolhe para criar vínculo com seus clientes pode afetar muito suas estratégias e capacidades. No âmbito educacional, é basilar que as Instituições de Ensino Superior (IES) busquem desenvolver estratégias capazes de identificar as necessidades do cliente a partir das experiências vivenciadas na IES, para, assim, criarem ações para mantê-lo fiel pelo maior prazo possível, e não somente até a diplomação Masquietto, Pizzinatto, Pizzinatto & Zaccaria (2017)

### 1.1 Problematização

O cenário educacional em especial o ensino superior vem demonstrando ao longo dos anos um crescimento acentuado nas taxas de evasão, tornando-se foco de preocupação para gestores educacionais e pesquisadores de diferentes áreas (Bardagi & Hutz, 2005). Corroborando Castelucio e Jeunon (2021) alertam sobre a evasão ser um tema recorrente nas instituições de ensino superior (IES). E, para os gestores manter os estudantes nas IES até a sua efetiva diplomação é um grande desafio. A Accenture, multinacional especialista em consultoria de gestão, em seu relatório “O crescimento vem da experiência”, afirma que “hoje em dia, a experiência é tudo” e que a ênfase na experiência está maior, pois sua estrutura incide no que é feito pelo cliente, como eles compram, como e onde trabalham e como interagem. Reforça que uma ótima experiência não é definida por ofertas, mas sim pela forma como as empresas conseguem atender seus clientes, gerando resultados mais importantes para eles (Accenture, 2020). Para Tischeler et al. (2012), as empresas não devem vender produtos e/ou serviços, mas, sim, proporcionar momentos de experiências inesquecíveis, agregando valores realmente significativos. As empresas que investem na gestão da experiência do cliente agregam valor aos produtos e/ou serviços, favorecendo o desenvolvimento de um diferencial competitivo. No caso das IES, o aluno, na condição de cliente, adquire e paga por um serviço de instrução ou educação. Nesse contexto a indagação que norteou este estudo foi: De que forma a gestão estratégica da experiência do cliente influencia a retenção dos clientes da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte? Nesse contexto constitui objetivo desta pesquisa: Analisar de que forma a gestão estratégica da experiência do cliente influencia a retenção dos clientes da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte. Para consecução desse objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como participantes da pesquisa de pesquisa clientes, professores e coordenador de curso da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Serviços

Etimologicamente, a palavra serviço, advinda do latim *servitium*, significa “condição de escravo” e “obediência”. Houaiss e Villar (2009) definem serviços na economia como a atividade que não resulta em produto tangível. De acordo com Voss e Zomerdijs (2007), além de aplicar o serviço como uma perspectiva de jornada, o serviço experiencial oferecido por fornecedores e agências de design e consultorias no campo da experiência serviços inovou em cinco áreas distintas de design: Suporte de back office, Ambiente físico, Funcionários de serviço, Processo de entrega de serviço e Companheiros clientes (comunicação boca a boca).

#### 2.1.1 Marketing de serviços

Estudos de Mota (2009) preceituam que o termo marketing vem sendo amplamente utilizado por comerciantes, profissionais, acadêmicos, consumidores e empresários em geral.

Conrad (2016) salienta que o setor de serviços era pouco ou nada valorizado na visão tradicional e que, mesmo havendo mudanças no cenário econômico ao longo dos séculos, sua importância para a economia ocorreu somente após a Revolução Industrial. Desse modo o processo de identificar e satisfazer às necessidades dos mercados-alvo e de criar valor para eles é, essencialmente, o mesmo para bens e serviços.

#### 2.1.2 Gerenciamento de serviços e a gestão do relacionamento com o cliente em serviços

No contexto brasileiro, o setor de Serviços emergiu dos resquícios da industrialização e da estrutura agrária do País. Estudos de Jeunon e Tavares (2003, 79) concluem que, “a existência de um atributo tido como insignificante ou secundário influencia o processo de decisão quando o consumidor tem dúvidas no que diz respeito ao significado das diferenças entre produtos de diferentes marcas ou mesmo da mesma marca”. Por sua vez Bretas e Moraes (2016) sustentam que o marketing de relacionamento foi aplicado de modo empírico pela primeira vez por proprietários de pequenos armazéns. A partir do conhecimento dos costumes, preferências e necessidades de seus clientes, eles passaram a adequar o estabelecimento para atender os frequentadores e suas demandas. Na percepção de Gilberti, Jeunon e Andrade (2007 p. 183), “o marketing de relacionamento, é uma ferramenta importante para as organizações, especialmente em mercados competitivos onde, a chave para o relacionamento com clientes é o longo prazo, e o sucesso pode ser acompanhado pelos índices de satisfação e recompra”.

#### 2.1.4 Gestão da experiência conceitos e características

Gestão da experiência do cliente (GEC) é um termo novo para a academia. Tem sido compreendido por pesquisadores, acadêmicos e gestores como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Santos, 2020). Oriunda do marketing relacional, a GEC passou a chamar a atenção dos gestores no momento em que os relacionamentos se tornaram genéricos e as empresas que atuam em uma área de produto ou serviço e direcionadas a grupos idênticos de clientes assumiram padrões análogos de atividade (Palmer, 2010).

No que tange a gestão prática da experiência do cliente, as abordagens encontradas na literatura conceituam experiência do cliente, ou “customer experience”, de várias formas. Há uma corrente de autores que focaliza o consumidor e as sensações experienciadas no momento da compra; outra mantém seu foco no relacionamento do cliente com a empresa, a marca e a jornada percorrida no consumo de produtos e serviços; e outra conceitua com base nos processos organizacionais que gerenciam o relacionamento entre a organização e seus clientes (Oliveira, 2019).

A GEC significa gerenciar (melhorar) a experiência de consumo dos produtos e serviços oferecidos por uma organização. Gartner (2019, como citado em Caldeira, 2021 p. 1) explica que “gestão da experiência do cliente é a prática de desenhar e reagir às interações com os clientes, para atingir ou superar as expectativas dos clientes e, assim, aumentar a satisfação, a lealdade e a divulgação boca a boca por parte dos clientes”.

Caldeira (2021, p. 2) recupera o conceito preconizado pelo consultor em experiência do cliente Francisco Zapatta: “Gestão da experiência do cliente é a orquestração de experiências memoráveis baseadas na experiência do cliente como um conjunto de percepções objetivas e subjetivas obtidas perante uma marca ou por meio dos contatos com essa marca”. E ainda, Caldeira (2021 p, 7) explica que “as maiores organizações em valor de mercado nos Estados Unidos estão no centro da transformação digital e da revolução de experiência do cliente”.

Para Caldeira (2021), o crescimento da oferta de serviços para auxiliar as organizações na condução de seus programas de experiência ou, mesmo, na solução de questões tecnológicas tem-se evidenciado cada vez no mundo comercial. Exemplificando, a “Grand View Research estima que o mercado de serviços de CX M vai crescer a 20% a.a. e atingir USD 35 bilhões em

2025”. Atualmente, a Qualtrics, adquirida pela SAP por US 7 bilhões, é a segunda maior organização de software de CX M (Caldeira, 2021 p. 11-12). Caldeira (2021) defende que um atendimento de excelência e uma experiência superior proporcionado aos clientes podem alavancar os resultados financeiros das organizações e torná-las líderes de mercado, não apenas conquistando consumidores, mas também se tornando propagadores das marcas. Ademais, a experiência do cliente está diretamente relacionada ao futuro.

#### 2.1.4.1 Planejamento do programa Customer Experience Management e Gestão da experiência e jornada do cliente

A Customer Experience (CX), ou Experiência do Cliente, tem crescido como um diferencial e um fator de impulsionamento para a ampliação e sustentação de empresas no mercado. Contudo, são muitas as dificuldades associadas ao processo de implementação de mudanças nas organizações, havendo uma taxa de insucesso em torno de 33% a 70%. Os motivos de falha nesse processo envolvem: Recursos não disponíveis ou adequados; Estratégia não comunicada; Ações não claramente definidas; Responsabilidades não claras; Barreiras entre áreas; Monitoramento do desempenho inadequado; Liderança despreparada; Liderança descomprometida; e estratégia ou visão ruim (Caldeira, 2021 p. 44).

A gestão da experiência do cliente envolve as áreas de Operações, Qualidade e Serviços. Inicialmente, a primeira sugeria a utilização de mapeamento de processos para acessar a jornada percorrida pelo cliente ao longo de seu relacionamento com a organização (Caldeira, 2021).

Brown (2008, citado em Caldeira, 2021) aponta que o mapeamento de jornada incorpora algumas importantes características do Design Thinking (DT) para o acompanhamento da experiência de um cliente. A década de 2000 foi marcada pelo interesse no DT como uma ferramenta voltada para a inovação, que colocava realmente o cliente no centro do processo (Brown, 2008, como citado em Caldeira, 2021).

Lemon & Verhoef, (2016) enfatizam que entender a experiência da jornada do cliente ao longo do tempo é fundamental para as empresas. Os clientes agora interagem com as empresas por meio de pontos de contato em vários canais e mídia, e as experiências dos clientes são mais sociais em natureza. Essas mudanças exigem que as empresas integrem múltiplas funções de negócios e, até mesmo, parceiros externos na criação, proporcionando experiências positivas ao cliente. A jornada da experiência do cliente é um processo interativo e dinâmico, envolvendo experiências passadas e fatores externos presentes e futuros. A jornada do cliente baseia-se nas experiências vivenciadas pelo comprador antes, durante e após ter adquirido um produto ou serviço.

#### 2.1.5 Gestão dos serviços educacionais

As IES brasileiras passam por inúmeras dificuldades, envolvendo altos índices de evasão e inadimplência, dentre vários empecilhos, para oferecer serviços educacionais de qualidade. Uma maneira encontrada para minimizar os impactos advindos dessas dificuldades foi recorrer ao marketing educacional como estratégia para auxiliá-las na implementação de ações capazes de diversificar recursos e sustentar um quadro de rentabilidade. Só assim poderão se manter em um mercado cada vez mais exigente e com alto nível de competitividade. O marketing educacional tem por finalidade abarcar as demandas do cliente das IES. Trindade (2019) lembra que os serviços educacionais precisam se adequar a uma nova realidade competitiva, exigindo da IES – em especial as particulares – maior preocupação com melhorias contínuas nos processos organizacionais. Bretas e Moraes (2016, p. 86) preceituam que “[...] qualquer instituição de ensino superior (IES) tem o desejo de passar uma imagem positiva, ser reconhecida mundialmente, com vagas disputadas, longas lista de espera, números nulos ou quase nulos de alunos desistentes, podendo, assim, passar confiança para quem está à procura

de uma faculdade conceituada. Severino (2018) considera os serviços educacionais intangíveis, pois a educação não é palpável. Contudo, ao considerar o aluno como cliente, com um serviço de ensino fiscalizado e avaliado pelo MEC, sob critérios preestabelecidos para validação e reconhecimento de diplomas expedidos pelas instituições brasileiras, em sua percepção este serviço se torna tangível. A principal atenção do cliente incide no atendimento que lhe é ofertado. A forma como é ouvido e, até mesmo, a maneira como a empresa se antecipa às suas necessidades podem ser um diferencial para ele avaliar a qualidade do atendimento recebido (Brasil Escola, 2021).

#### 2.1.5.1 Estratégias para retenção de clientes nas Instituições de Ensino Superior

Os estudos sobre retenção de clientes no ensino superior brasileiro passam a ter notoriedade a partir da criação da Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras, cuja principal finalidade era explorar com profundidade o tema “Evasão”, a fim de melhor compreender as temáticas “Retenção” e “Diplomação” (Garcia, Lara & Antunes, 2020). Reter estudantes tem sido um desafio para as IES do Brasil e do mundo. As mudanças ocorridas no cenário educacional despertaram seu interesse em compreender melhor fenômeno nos cursos de graduação. Para Silva (2017, p. 22), os fenômenos de retenção e evasão, além de prejuízos financeiros, maculam a credibilidade da instituição e causam prejuízos sociais, mediante a redução de profissionais qualificados para atuarem no mercado de trabalho. Oliveira e Rosa (2017) declaram que uma boa administração e o emprego de recursos de modo adequado resultam em uma sólida gestão universitária. Da mesma forma como ocorre nas organizações, quando se trata de reter seus clientes, as IES também precisam trabalhar a retenção, pois o custo para conquistar novos clientes é maior do que aquele empregado para retê-los na instituição. Oliveira e Rosa (2017, p. 2666) compreendem que explorar “os fatores de retenção de clientes possibilitou contribuir com a gestão de instituições públicas, na busca por identificar a lealdade de estudantes, que reflete em sua retenção, ocasionando uma vantagem competitiva sustentável”. Ribeiro (2015) reconhece na captação e na retenção de clientes dois fatores conectados, praticamente impossível de serem dissociados. Em verdade, são duas ações executadas em momentos distintos. Contudo, se não for possível captar clientes, será impossível retê-lo. Ademais, não adianta ter altos índices de captação e baixas taxas de retenção.

#### 2.1.5.2 Gestão da permanência dos estudantes nas instituições de ensino superior

Os fatores de atratividade, vem se evidenciando cada vez mais em função especialmente da crescente competitividade no cenário educacional, o que tem levado as IES buscar meios para atrair e manter os alunos, de modo a sobreviverem no mercado (Bretas & Moraes, 2016). Masquietto, Pizzinatto, Pizzinatto & Zaccaria (2017) discorrem sobre a contínua competição das IES, que constantemente devem buscar novas estratégias para captar, conquistar e manter seus clientes. Ressalta-se que as IES buscam não somente atrair alunos, mas também mantê-los matriculados até a conclusão do curso, o que torna o vocábulo retenção de grande importância no âmbito da gestão das IES. Chiesa (2018 p. 34) observa nas IES uma conjuntura de desequilíbrios entre os esforços de captação e os de retenção de seus clientes. Pontes, Ferreira, Silva e Martins (2018 p. 522) explicam: “O cenário de alta competitividade, decorrente da abertura do mercado para as Instituições de Ensino Superior, tornou a atração de novos alunos-clientes uma tarefa árdua para os gestores educacionais”. Castelucio (2020, p. 127) enfatiza, dentre as possíveis estratégias para a retenção de alunos, que “a socialização acadêmica é, portanto, de fundamental importância para o convívio no ambiente acadêmico, exercendo um componente relevante para a aquisição de saberes que contribuem para o desenvolvimento, a sobrevivência e a permanência dos discentes em uma IES”. Barros e Araújo (2018, como citado

em Castelucio 2020, p. 128) afirmam que “a falta de acompanhamento, de orientação educacional e de apoio psicopedagógico ao discente ao longo do curso, em especial nos primeiros semestres de estudo, constitui um iminente risco para o abandono do curso ou da IES”.

#### 2.4 Síntese dos modelos teóricos

A síntese dos modelos descritos anteriormente auxiliará no confronto das informações levantadas por meio da pesquisa quantitativa e qualitativa. Os atributos identificados em cada modelo decorrem da interpretação do teórico. Ressalta-se que características identificadas no modelo também são elementos adotados pelo marketing, também usados na gestão da experiência do cliente, conforme mostra Tabela 10.

**Tabela 1**  
Atributos identificados nos modelos teóricos

Elementos	Análise
<b>Sentimento</b>	A tematização e a utilização de fantasias e imagens que despertem sentimento em relação ao produto e seu enquadramento em grupos de aspiração, pensamentos e sentimentos ligados às consequências que o consumo evoca (Schmitt, 2013); Ding e Tseng, 2015).
<b>Cinco sentidos</b>	Os componentes evocativos, multissensoriais do gozo do produto, considerados elementos importantes para a melhoria da experiência do cliente envolvendo os aspectos sensoriais (cheiro, tato, gosto, visão e audição). Schmitt (2013); Nasution et al. (2014).
<b>Valor</b>	Necessidade de concentrar os esforços naqueles clientes que vão trazer o maior valor para a empresa. Peppers e Rogers (2017)
<b>Objetivos e viagens de compras</b>	Esse efeito está limitado ao início da jornada do cliente, já que os resultados podem ser alterados após o cliente interagir com as estratégias traçadas pela marca. Nasution et al. (2014)
<b>Comunicação e interação</b>	A comunicação apresenta-se como um componente da etapa do interagir, de seu modelo IDIC. Peppers e Rogers (2017)
<b>Sentimentos pós-consumo</b>	identificar o nível de satisfação do cliente e cuidar do relacionamento, gerando métricas pós-consumo que possam monitorar as alterações na percepção sobre o produto. O foco incide na avaliação sobre o sentimento pós-consumo em relação aos fatores controlados pelo varejo. Grewal, Levy e Kumar (2009)
<b>Customização e cocriação</b>	A empresa deve se adaptar à experiência do cliente, com base nas necessidades e no valor, para torná-lo mais relevante para o cliente, de modo a tornar a vida do cliente um pouco mais fácil e melhor. Nesse sentido, a cocriação de experiências é a base do valor do consumidor. O cliente, fenomenologicamente, determina o valor, podendo ser por cocriação ou customização. Prahalad e Ramaswamy (2004); Peppers e Rogers (2017),
<b>Experiências prévias e acumuladas</b>	O resultado decorre do acúmulo das experiências durante sua jornada com a marca. Nasution et al. (2014).
<b>Fatores situacionais:</b>	Esses autores colocam o foco nos fatores relacionados aos pontos de venda e na atividade de varejo para descrever a importância dos valores situacionais em relação à experiência do consumidor. Grewal, Levy e Kumar (2009).
<b>Jornada do consumidor:</b>	Experiências: pré-consumo, consumo e pós-consumo do serviço. O acúmulo dessas experiências, então, transcende para o que é representado pela quarta camada (a experiência global do consumidor) Nasution et al. (2014).

Fonte: Adaptada de Oliveira (2019).

Dessa forma, pode se inferir que os atributos descritos na Tabela 1 se bem explorados podem proporcionar experiências e sensações agradáveis aos consumidores, bem como criam um ambiente aconchegante e atrativo, e configuram como vantagem sobre os concorrentes, sendo importantes para criar valor e fixar a marca na mente dos consumidores, os quais são valores essenciais no cenário mercadológico atual.

### 3 Metodologia

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir os objetivos delineados neste artigo, optou-se por trabalhar com as abordagens quantitativa e qualitativa, visando melhor percepção do fenômeno. O tipo estudo de caso, foco desta dissertação, incide no desenvolvimento de produtos e/ou serviços, focalizando a experiência dos clientes nas IES, problematizando as possibilidades de mitigar a evasão e aumentar os índices de retenção dos clientes no ambiente acadêmico. Como meios de investigação, escolheu-se o estudo de caso, que, de acordo com Yin (2005 p. 20), “permite uma investigação preservando características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

#### 3.2 Unidade de análise

A unidade de análise refere-se às variáveis ou fenômenos em estudo, envolvendo o problema de pesquisa. Por isso, é fundamental a escolha de uma unidade de análise adequada aos fins da pesquisa (Collins & Hussey, 2005). Este estudo escolheu como unidade de análise a Faculdade Cotemig, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais.

#### 3.3 Unidade de observação e População e amostra

A unidade de observação envolveu 1 coordenador professor e 11 professores da Faculdade Cotemig. A etapa quantitativa foi realizada com o intuito de coletar a opinião dos clientes da IES. O universo deste estudo abarca os clientes da Faculdade Cotemig matriculados nos seguintes cursos de graduação: Bacharelado em Sistemas de Informação, Bacharelado em Ciência da Computação, Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Para tanto, aplicou-se um questionário fechado para 300 aluno-cliente da Faculdade Cotemig, na cidade de Belo Horizonte (MG). A etapa qualitativa ficou composta por 1 professor coordenador e 11 professores. A opção por convidar esses participantes se deu em função da necessidade de aprofundar a percepção dos clientes sobre a questão problema desta pesquisa, bem como de evitar que o resultado não se restringisse apenas a uma perspectiva estatística.

#### 3.4 Procedimentos para a coleta de dados

Inicialmente, solicitou-se aos gestores da Faculdade Cotemig autorização para a realização da pesquisa com os docentes e discentes da IES. A coleta de dados pretendeu reunir informações para uso secundário, por meio de técnicas de pesquisa específica – no caso deste estudo, quantitativa e qualitativa.

Nesse estudo optou-se por realizar pesquisa quantitativa, a coleta de dados primários deu-se por meio de um questionário aplicado aos clientes da instituição pesquisada. Tal metodologia de pesquisa tem por finalidade quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo (Malhotra, 2006). Nessa abordagem, a leitura dos dados coletados dos respondentes pode se traduzir em números. Assim, as opiniões e informações são classificadas e analisadas estatisticamente. A IES foi contatada para autorizar a aplicação da pesquisa a seus clientes, comprometendo-se a fornecer a base de dados contendo as informações sobre eles. Nesta fase, procedeu-se à utilização e adaptação da escala de Walls (2013) para aplicação no contexto da temática pesquisada. A abordagem qualitativa ajuda a esclarecer um fenômeno, permitindo entender como os indivíduos dão sentido a seus mundos e às experiências que eles têm do mundo, indo ao encontro do objetivo geral da pesquisa (Vergara, 2009). A coleta de dados foi realizada na modalidade online, por meio da ferramenta Google Meet, em que foi agendado um horário comum para todos os participantes, no qual a pesquisadora conduziu as perguntas que integram o roteiro de entrevista baseado em Customer Experience Management, Caldeira (2021).

### 3.5 Procedimentos para a análise dos resultados

Com a aplicação do questionário, foi possível identificar questões relativas a experiência do cliente sob a ótica do aluno. A realização das entrevistas teve por finalidade identificar como ocorre o a gestão da experiência do cliente da Faculdade Cotemig analisada, pela percepção do coordenador e professores da IES investigada. Para proceder à análise dos dados, utilizou-se o software estatístico SPSS Statistical Package for the Social Science versão 1.0.0-51, o que permitiu avaliar os dados estatísticos por meio de análise multivariada. Para efeito das análises estatísticas, elaboraram-se estatística descritiva, análise de confiabilidade e alfa de Cronbach.

No que tange a limpeza dos dados – Verificação de missing e outlier Migliavacca (2017) sugere que, para se obter maior confiabilidade dos dados, deve-se proceder a uma verificação criteriosa dos dados perdidos e das observações atípicas. Submeter os dados previamente a análise significa identificar dados perdidos ou valores ausentes (missing data ou missing values), além das observações atípicas (outliers).

Para a análise de confiabilidade utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach tem por finalidade medir a correlação entre as indagações de um questionário mediante a análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes, resultando em uma correlação média entre perguntas. A estatística descritiva foi utilizada para fins deste estudo, uma vez que a finalidade era analisar o grau de concordância em relação às escalas. Segundo Reis e Reis (2002, p. 5), esta é a fase inicial. Após os dados coletados, os métodos de “Estatística Descritiva são utilizados para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos”.

Para análise de retenção, as dimensões foram qualificadas quanto a sua importância, com base no grau de expectativa gerado pelos clientes. As tabelas representando as dimensões foram contabilizadas e as pontuações foram atingidas pelas expectativas e desempenho das questões do questionário e por suas médias na escala Likert de sete pontos. As diferenças entre expectativa e desempenho foram geradas pelas médias de cada questão e o gap da dimensão foi gerado pela média das diferenças geradas pelas questões pertencentes a cada dimensão.

### 3.6 Modelo da pesquisa: Escala de Walls – 2013

Este estudo procurou discorrer sobre os Customer Experience, ou Experiência do Cliente. O objetivo não foi testar os modelos, e sim verificar, por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa, a aplicação de Customer Experience nas instituições educacionais. Considerou-se a necessidade de adaptar um questionário validado pela escala de Walls (2013), parte integrante dos estudos de Vasconcellos (2015), para direcionar as questões da escala de Walls considerando a experiência do cliente no âmbito educacional. Para atingir seu objetivo de adaptar a escala para a esfera educacional e validá-la neste ramo brasileiro, o trabalho se utilizou de uma etapa exploratória, para purificação da escala, e de uma etapa descritiva, para validação da mesma. A Figura 1 traduz o modelo adaptado nesta pesquisa.

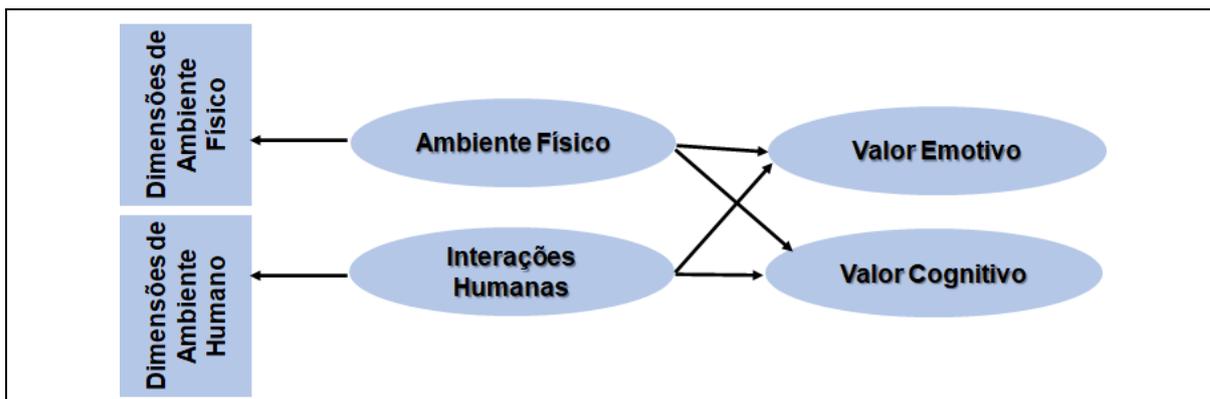


Figura 1- Framework para entender experiência do cliente modelo de Walls (2013)

Os resultados evidenciaram que a escala adaptada apresentou uma estrutura que confirmou a existência da unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante para os fatores estudados ( Walls, 2013)

#### 4. Apresentação e discussão dos resultados

##### 4.1 Caracterização da empresa pesquisada

Fundado em 1971, no bairro Barroca, Belo Horizonte-Minas Gerais, o Colégio Cotemig já nasceu apaixonado por tecnologia. O primeiro curso ofertado foi o de Técnico em Eletrônica, em uma época em que esse assunto era o supracumulado da inovação. Já em seus primeiros anos, sua qualidade no ensino foi reconhecida pelo mercado. A FIAT Automóveis S/A firmou parceria com o colégio para qualificar a primeira equipe de técnicos em eletrônica de sua fábrica de Betim, em 1975. Com a expansão do grupo, inaugurou-se, em 1986, a Unidade Floresta, também com a oferta do curso de Processamento de Dados. Em 1999, foi criada a Faculdade Cotemig, que passou a oferecer o primeiro curso de graduação em Sistemas de Informação autorizado pelo MEC em Minas Gerais. O sucesso do pioneirismo inspirou sua Direção a ampliar a oferta de cursos com atuação no ensino da tecnologia (COTEMIG, 2021). Rumo aos 50 anos de caminhada, a empresa prepara os alunos para o mercado de trabalho, mediante a oferta de ensino de qualidade, em espaços modernos e adequados ao ensino-aprendizagem. (Faculdade COTEMIG, 2021).

##### 4.2 Informações do aluno-cliente

A idade média fixou-se em 23,52 anos, sendo a idade mínima 18 anos e a máxima de 52 anos e (DP = 5,87). A maioria dos sujeitos pesquisados é do sexo masculino ( $\mu = 139; 79,4\%$ ) e 65,1% são oriundos do Colégio Cotemig enquanto 34,9% são provenientes de outras instituições de ensino.

##### 4.3 Análise estatística

Os resultados desta etapa da pesquisa foram analisados a partir do modelo da escala de Walls (2013), que propõe uma estrutura contendo itens e dimensões que formam a experiência do cliente, envolvendo: a) Dimensão do ambiente físico; b) Dimensão das interações humanas; c) Dimensão do valor percebido (emocional e cognitivo); e d) Dimensão retenção.

Em relação aos dados ausentes ou faltos, nem um item foi excluído. Os resultados indicam que não foram encontrados dados ausentes ou faltos na amostra. O método de amostragem foi simples, considerando uma amostra de 175 sujeitos de pesquisa e um intervalo de confiança (percentil) de 95,0%. Não foi identificado na amostra outliers.

Quanto a análise de confiabilidade por meio do coeficiente de Cronbach, os resultados de Alfa de Cronbach no total geral de itens a partir da Escala de Walls (2013), considerando o valor do Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) de 0,70 a 1,0 como uma consistência interna quase perfeita, o Alfa identificado nesta pesquisa foi de ,969, indicando alta confiabilidade nos resultados e sugerindo que os itens estão medindo a mesma característica. Realizou-se, ainda, a exclusão de um item, o que gerou um Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) ,968 sugerindo que todos os itens medem a mesma característica. Remover um item não iria aprimorar substancialmente a consistência interna da amostra. Para a análise de confiabilidade do Alfa de Cronbach das dimensões a partir da Escala de Walls 2013, a análise das dimensões da escala de Walls (2013) permitiu constatar na dimensão valor emotivo cognitivo maior valor do Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) de ,935, o que indica uma consistência de dados quase perfeita. O menor valor do Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) incidiu na dimensão retenção, com um ,882 mas ainda dentro dos parâmetros de 0,70 a 1,0, indicando uma consistência interna quase perfeita. Quanto aos Alfa de Cronbach analisados para cada dimensão e seus fatores a partir da Escala de Walls (2013), averiguou-se na dimensão do valor emotivo cognitivo no maior Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) o valor de ,959 quando se analisaram as emoções sentidas na Faculdade Cotemig, o que indica uma consistência de dados quase perfeita. O menor Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) foi identificado ao analisar-se a variável confiabilidade sobre os investimentos financeiros realizados na Faculdade Cotemig, gerando um valor de ,451, considerando o mínimo aceitável para o alfa de 0,70. Abaixo desse valor, a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Nesse sentido um plano de ação deverá ser estabelecido com a finalidade de aumentar a confiabilidade dos discentes quanto aos investimentos realizados na instituição de ensino.

#### 4.4 Estatística descritiva do questionário de pesquisa

Sobre a dimensão retenção os fatores de retenção associados à Faculdade Cotemig, na percepção do cliente-aluno, a variável “Considero a emissão de certificados intermediários para quem conclui com aprovação grupos específicos de disciplinas de graduação de suma relevância” alcançou a maior média, 6,02, com um desvio-padrão de 1,414. A média geral do constructo dimensão retenção foi de 5,52.

Quanto a análise da escala de Walls 2013, os resultados sobre a dimensão retenção e ao grau de concordância de seus fatores, mostram na variável “Considero a emissão de certificados intermediários para quem conclui com aprovação grupos específicos de disciplinas de graduação de suma relevância” alcançou um índice de 55,4% na opção Concordo Totalmente. Esta variável apresentou 0,6% para as opções Discordo totalmente e Discordo muito.

Quanto a análise dos motivos apontados pelos alunos-clientes para permanecerem na Faculdade Cotemig, a partir de sua experiência. Esta questão apresentou mais de uma resposta por respondente. Assim dos 292 ocorrências identificadas, a opção que alcançou o maior número de citações foi “Professores”, 43. Esse resultado mostra claramente o reconhecimento dos docentes por parte do aluno-cliente. A opção “Ensino” ficou em segundo lugar, com 36 citações, seguida de “Qualidade”, 33, e “Nome no mercado”, 19, que a cada ano se evidencia ainda mais, tornando-se um importante motivador para permanência.

#### 4.5 Discussão dos resultados

Considerando-se o objetivo de identificar de que forma se estrutura a gestão do relacionamento com o aluno-cliente da Faculdade Cotemig, tem-se que a IES tem feito intenso uso das mídias sociais WhatsApp, Instagram, Meet, site institucional e Agência de Publicidade, que se tornaram importantes veículos de comunicação, principalmente considerando as restrições impostas pela Pandemia Covid-19, o que resultou no fechamento das instituições de

ensino. Com isso, os gestores tiveram que se reinventar e reunir recursos para enfrentar um problema novo, que surpreendeu o cenário mundial. Marques & Mendes (2018) entendem que as mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas nos últimos tempos têm levado as organizações a repensar suas práticas de marketing. Diante de um consumidor informado e exigente, bem como da acirrada concorrência para a captação e manutenção dos clientes, é preciso repensar estratégias e práticas de marketing que possam tornar as organizações astutas, a ponto de manter seus clientes por meio da gestão de relacionamento.

Outro aspecto evidenciado nessa gestão de relacionamento é a acessibilidade permitida pelos gestores da organização, mesmo em cargos de alto escalão, os quais sempre disponibilizam tempo para prestar um atendimento de modo imediato sempre que ocorre algum tipo de demanda por parte do aluno-cliente. Na concepção de Vergara e Amaral (2010, p. 4), “um dos principais mecanismos utilizados pelas instituições de ensino no sentido de melhorar a qualidade de seus serviços incide na escolha de estratégias voltadas ao contato direto com os clientes, com vistas a alcançar sua satisfação e fidelização”.

Em tempos difíceis, o professor desempenha um papel fundamental na gestão do relacionamento da IES, pois sua capacidade de comunicação com os alunos vai muito além da didática estabelecida no plano pedagógico da Faculdade Cotemig. Além disso, ele trata seus discentes com respeito e comporta-se de modo profissional, como mostraram as maiores médias evidenciadas na pesquisa quantitativa. Para Bretas e Moraes (2016), uma das motivações para as IES investirem no relacionamento com os clientes consiste em desenvolver uma estratégia de comunicação que resulte no fortalecimento da imagem institucional. Desse modo, conhecer o comportamento do cliente ajuda os gestores a proporem melhorias com a finalidade de fidelizar, reter e atraí-los.

As pesquisas e avaliações institucionais constituem um instrumento formal que auxilia a IES a traçar metas e definir diretrizes. Os procedimentos formais preconizados pela instituição, à qual está sujeita toda a comunidade acadêmica, estão inseridos no contexto da organização. Todavia, a prioridade para mitigar problemas e identificar soluções ocorre por meio do diálogo, com vistas a manter o bom relacionamento com o aluno-cliente. Ou seja, esse contato com ele permite um acompanhamento de perto, seja por meio da frequência, do comportamento em sala de aula ou fora dela. Observar se existe alguma situação que possa comprometer a vida acadêmica do discente não deixa de ser um modo de gestão de relacionamento com o cliente-aluno. Caldeira (2021, p. 2) ressalta o conceito preconizado pelo consultor em Experiência do Cliente, Francisco Zapatta, para quem a “Gestão da Experiência do Cliente é a orquestração de experiências memoráveis baseadas na experiência do cliente como um conjunto de percepções objetivas e subjetivas obtidas perante uma marca ou por meio dos contatos com essa marca”.

Em relação ao objetivo de identificar os motivos para a criação do programa Experiência do Cliente, o principal motivo é assegurar a retenção. Além disso, conhecer o aluno, validar metodologias e conteúdo do curso e promover ações de socialização por meio dos eventos realizados na Faculdade Cotemig são ações que se constituem como forte fator motivador para a criação do programa Experiência do Cliente. Castelucio (2020) enfatiza que, dentre as possíveis estratégias para assegurar a retenção de alunos, a socialização acadêmica é fundamental para o convívio no ambiente acadêmico, exercendo um componente relevante para a aquisição de saberes que contribuem para o desenvolvimento, a sobrevivência e a permanência dos discentes na IES.

A imagem da instituição no mercado está consolidada e constitui fator de captação de novos alunos. Ou seja, a Faculdade Cotemig possui força em sua marca, considerada forte no mercado educacional pelos resultados da pesquisa tanto quantitativa quanto qualitativa. Em ambas as pesquisas, professores e alunos evidenciam a marca da IES: promover ações de

experiência do cliente que consolidem a instituição de ensino no mercado tornou-se condição de sobrevivência, uma vez que vender cursos ou títulos deixou de ser diferencial, tornando-se necessário “vender experiência”. Costa e Koureiche (2017, p. 5) explicam que “uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente os serviços como palco e os bens como suporte para atrair clientes, de forma a criar um evento memorável oriundo daquela situação”.

No âmbito educacional, é basilar que as IES busquem desenvolver estratégias capazes de identificar as necessidades do cliente a partir das experiências vivenciadas na IES e, assim, criar ações para mantê-lo fiel pelo maior prazo possível, não somente até a diplomação.

Estudos de Ding e Tseng (2015) indicam que o customer experience estimula a lealdade à marca por meio de emoções hedônicas e dimensões cognitivas de brand equity. Ou seja, conscientização de marcas, qualidade percebida e emoções hedônicas mediam a relação entre experiência de marca e fidelização de marca.

O objetivo que buscou caracterizar o programa Experiência do Cliente identificou que os resultados das campanhas de publicidade (marketing) impactaram diretamente a experiência do aluno-cliente. Contudo, faz-se necessário maior investimento em estrutura, pois, mesmo havendo um parque avançado de máquinas e equipamentos fornecidos para o aluno-cliente, essa é uma experiência que precisa ser melhorada. “Design Thinking”, “Use experience” e “Prospective” são ferramentas capazes de identificar, conduzir e desenvolver oportunidades e ações complementares para gerar experiência para o cliente.

Brown (2008, citado em Caldeira, 2021) aponta que o mapeamento de jornada incorpora algumas importantes características do Design Thinking (DT) para o acompanhamento da experiência de um cliente. Ao utilizar a técnica DT, ações como empatizar, definir, idear, prototipar e testar são mecanismos fundamentais capazes de auxiliar os gestores educacionais no processo das ações do programa Experiência do Cliente (Caldeira, 2021).

O atributo acolhimento caracterizou-se como uma importante ação de experiência para o aluno-cliente desde a portaria até a solução de um problema em nível de diretoria. O discente é acolhido por todos na IES. Esse diferencial da IES se mostra também quando analisados os dados da pesquisa quantitativa, em que o aluno reconhece uma IES acolhedora e gera-se, também, o sentimento de pertencimento à instituição. Costa e Gouveia (2018, como citado em Castelucio, 2020) compreendem que o atributo acolhimento, traduzido em ações da IES pode ser um diferencial para os estudantes, na medida em que ser acolhido pela IES, em especial no início de um semestre, pode representar a permanência do discente até a diplomação. Ou seja, o desenvolvimento de ações de acolhimento é fundamental para gerar experiência positiva para o cliente-aluno. Ressalta-se, ainda, que uma das premissas básica da Faculdade Cotemig é o cuidado e a eficiência nas relações, promovendo um ambiente de acolhimento, cordialidade e agilidade. (Site Institucional).

Outra importante característica evidenciada no estudo foi o engajamento proporcionado ao aluno-cliente por meio de um viés menos imediatista e não atrelado a receber recompensas, mas sim orientado para aproveitar toda experiência possível em todas as possibilidades existentes no âmbito educacional. Ferreira (2014, p. 116, como citado em Castelucio, 2020) enfatiza que “a sobrevivência acadêmica depende também de um engajamento cognitivo-social com a construção de estratégias de aprendizado e no processo de socialização universitária”. Infere-se que a sobrevivência acadêmica dos estudantes, de fato, depende do seu engajamento cognitivo e social no meio ambiente universitário (Castelucio, 2020).

As ações vinculadas ao programa Experiência do Cliente também estão associadas à valorização do currículo dos professores, considerando, em especial, sua experiência na profissão. Os docentes também são identificados na pesquisa quantitativa quando os

respondentes do questionário consideram esses profissionais como capacitados, cordiais e respeitosos, portadores de uma conduta ilibada na instituição de ensino.

Estudos de Nora et al. (2005, como citado em Castelucio, 2020), recomendam que as instituições devem desenvolver seus próprios instrumentos para perceberem com clareza as interações entre seus estudantes e a instituição, as interações dos estudantes com outros estudantes e professores, as finanças dos estudantes e o engajamento do estudante com os sistemas de suporte do campus.

Cliente satisfeito significa uma experiência positiva. Cabe à IES dar continuidade às ações que propiciem cada vez mais essa percepção por parte do cliente-aluno. Investir e compartilhar processos que possibilitem ao discente alcançar a “satisfação” pode ser um diferencial para mantê-lo até sua diplomação. Para Gartner (2019, como citado em Caldeira, 2021 p. 1), “a Gestão da Experiência do Cliente é a prática de desenhar e reagir às interações com os clientes, para atingir ou superar suas expectativas e, assim, aumentar a satisfação, lealdade e a divulgação boca a boca”.

As experiências do cliente serão lembradas pelo resto da vida, sendo positivas ou negativas. Na Faculdade Cotemig essas ações de experiência têm dado certo. Ou seja, quaisquer que sejam as situações ocorridas dentro ou fora da sala de aula, no ambiente acadêmico, de modo geral são consideradas no sentido de melhor compreendê-las, uma vez que se caracterizam como ações de experiência ao cliente.

Para Onusic (2011), buscar padrões de excelência para manter-se em um mercado altamente competitivo tornou-se prática para as IES que anseiam por novos horizontes em um ambiente complexo e incerto. As empresas que investem na gestão da experiência do cliente agregam valor aos produtos e/ou serviços, favorecendo o desenvolvimento de um diferencial competitivo. No caso das IES, o aluno, na condição de cliente, adquire e paga por um serviço de instrução ou educação. O aluno-cliente é aquele recebido pela IES como um comprador de um pacote fechado, devendo ser referenciado como consumidor de serviços (Reinert & Reinert, 2004).

Sobre o objetivo identificar de que forma o programa Experiência do Cliente foi planejado e implementado, observou-se, de forma reativa e proativa, sempre no início de cada semestre, que são realizadas reuniões para a validação do semestre anterior. Contudo, a participação do professor se restringe a comportar-se como ouvinte. Apenas em ações específicas, como no período do Enade, constatou-se uma participação efetiva dos docentes na construção do desenho. O planejamento das ações abrange a direção e a coordenação. Em planejamentos concernentes a certificações ocorre uma participação mais efetiva de alguns docentes. Além disso, evidenciaram-se as reuniões de CPA, importantes para os docentes e integrantes do planejamento da IES. Nesse sentido, Schmitt (2003) aponta a Gestão de Experiência do Cliente (GEC) como um processo para gerenciar estrategicamente toda a experiência de um cliente na aquisição seja do produto ou do serviço.

Averiguou-se que a realização de parcerias com empresas como a “rede iFood” trouxe benefícios para o aluno-cliente no momento de matrícula. Estudos de Castelucio (2021) ressaltam que as ações praticadas pelas IES vão muito além do apoio ao estudante nos limites institucional, estendendo-se à comunidade, ao mercado e aos familiares do discente, tendo por finalidade tornar a jornada acadêmica produtiva e significativa. Além disso, a certificação do aluno-cliente após a conclusão de um módulo do curso gerou maior compromisso com a IES. Isso foi evidenciado na pesquisa quantitativa, quando a maioria dos discentes demonstrou o mesmo nível de concordância sendo essa prática de suma relevância. Como principais atores envolvidos no processo de implantação das ações de experiências com o cliente citam-se: o setor de comunicação, a secretaria, a direção e, em alguns casos, os professores.

As principais dificuldades associadas à implantação das ações do programa Experiência do Cliente envolvem: indisponibilidade dos alunos para frequentar eventos realizados diurnamente, pois trabalham em período comercial (integral); criação de atividades; pandemia; time pequeno (poucos funcionários); vida ocupada do aluno-cliente; falta de maturidade dos discentes; falta de contato presencial; identificação dos anseios dos discentes; fornecimento de planos de ensino atualizados; e desenvolvimento de novas tecnologias de aprendizado. Tais demandas exigem constante atuação e esforço para solucioná-las. Para Sultan e Wong (2012), é apropriado que as universidades direcionem seus esforços para atender às demandas de seu aluno.

Orçamento restrito, também foi apontado como dificultador para qualquer ação que não esteja dentro da dotação orçamentária da Faculdade Cotemig. Esse é um questionamento dos docentes, pois, mesmo que exista uma ideia e por mais que seja brilhante implementá-la, é praticamente impossível. De modo geral, Caldeira (2021) discorre sobre as dificuldades associadas ao processo de implantação da CXM, como recursos não disponíveis, estratégia não comunicada, ações não claramente definidas, responsabilidades não claras, barreiras entre áreas, monitoramento de desempenho inadequado, sistemas de incentivos inadequados, liderança despreparada, liderança descomprometida e estratégia ou visão ruim, as quais podem ser causas de insucesso na implantação do programa de experiência do cliente. O autor menciona, ainda, que nos estudos de Ewenstein et al. (2015); Sull et al. (2015); Mankins & Steele (2005); Bossidy et al. (2011) e Candido & Santos (2015) a taxa de insucesso em implementação foi de 70%, 66% a 75%, 35%, 90% e 30% a 70%, respectivamente.

As principais facilidades para a implantação das ações associadas ao programa Experiências com o Cliente envolvem empenho, engajamento, envolvimento presencial, infraestrutura, eventos realizados, proximidade das pessoas, capacitação dos docentes e metodologias. Para Caldeira (2021), o crescimento da oferta de serviços para auxiliar as organizações na condução de seus programas de experiência ou, mesmo, nas soluções tecnológicas tem se evidenciado cada vez no mundo comercial. Ademais, as ações de experiência do cliente geram resultados positivos e impactam significativamente o desempenho financeiro das organizações e podem aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, sua retenção.

No que tange ao objetivo de identificar o grau de retenção de clientes pela Faculdade Cotemig, observou-se que a realização de eventos de inovação, como Hackathons, Meetups e Bootcamps, para o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, comunicação e gestão ágil da Faculdade Cotemig constitui um diferencial acadêmico tido como maior grau de concordância na pesquisa quantitativa. Outra evidência de retenção é a de que mesmo em período de Pandemia Covid-19 os índices de retenção se mantiveram. Uma realidade constatada na Faculdade Cotemig é que boa parte dos alunos empregados consegue romper a barreira e chegar à diplomação. Outra estratégia interessante foi a realização de “provas vinte e quatro horas”, iniciativa bem vista pelo alunado, a qual gerou uma experiência positiva. Problemas estruturais, pessoais, financeiros e de comportamento do aluno-cliente foram solucionados, na maioria das vezes, por meio de diálogo, o que mostra a flexibilidade da IES no sentido de maximizar os índices de retenção. Há alguns anos, retenção era um ponto problemático, em especial pela complexidade do curso, somada à falta de aptidão dos alunos, levando ao abandono do curso. Para mitigar essa evasão, a Faculdade Cotemig passou a investir estrategicamente na captação de alunos provenientes do Colégio Cotemig. Bisinoto, (2016, como citado em Castelucio, 2020) alerta que, de modo geral, as IES investem muitos recursos na captação de estudantes (matrículas), mas desenvolvem poucas ações para garantir a qualidade do ensino, mitigar a evasão e gerir a permanência dos estudantes de maneira a permitir que a sua missão institucional seja atingida.

Outro importante aspecto considerado como fator de retenção é a quantidade de alunos que chegam à diplomação. Ou seja, mesmo levando-se em consideração a crise ocasionada pela Pandemia Covid-19, a média de concluintes, que girava em torno de seis alunos, atualmente subiu para algo em torno de vinte por turma, o que pode estar atrelado às ações do programa Experiência do Cliente praticadas pela Faculdade Cotemig. Stone & Woodcock (1998) explicam que as empresas devem intensificar o vínculo com o cliente, devendo ser considerados como um conjunto complexo de personalidades, motivações, atitudes, necessidades e diferentes tipos de experiências. Por isso, precisam receber tratamento diferenciado. Reconhecer e valorizar essa necessidade constitui-se em uma estratégia de fidelização e ou retenção.

## 5. Considerações finais

Constituiu o objetivo geral desta pesquisa analisar de que forma a gestão estratégica da experiência do cliente influencia a retenção do aluno-clientes da Faculdade Cotemig. Infere-se que a IES precisou se reinventar ao longo dos anos. Seus esforços da gestão da focaram em melhorar o relacionamento com o aluno-cliente, utilizando métodos e técnicas variados. Após a crise ocasionada pela Pandemia da Covid-19, ferramentas como as mídias sociais WhatsApp, Instagram e Meet, o site institucional e a Agência de Publicidade se tornaram importantes veículos de comunicação.

A acessibilidade do aluno-cliente até o nível de direção é um posicionamento que gera satisfação tanto para alunos quanto para professores, na medida em que evidencia a proximidade da comunidade acadêmica, envolvendo todos os seus atores.

A imagem do professor, indiretamente, tornou-se estratégica para a IES, pois, por meio desse persona, identificou-se um profissional dedicado, respeitoso e capacitado, cuja atenção máxima é dada a seu aluno-cliente. Para os alunos, o professor é a figura de maior relevância no âmbito da instituição de ensino.

Dentre as ações associadas ao programa Experiência do Cliente, as avaliações institucionais constituem-se em eficaz ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisões da IES. A criação da metodologia “prova vinte e quatro horas” foi uma forma interessante que a instituição encontrou para flexibilizar as avaliações e, com isso, também gerar a permanência do aluno na IES. A criação do programa Experiência do Cliente, na realidade, foi pensada para solucionar as questões pautadas nessas ações e, em especial, para usar suas ferramentas para mitigar a evasão. Ainda se faz necessário executar um planejamento e implementá-lo com a maior participação dos professores. Sob a ótica daqueles que estão frente a frente com o cliente-aluno, a elaboração de estratégia pode ser ampliada, pois, muitas vezes, uma conversa de corredor pode ser o sinal de que algo pode e deve ser modificado. Ademais, o fato de esse profissional ser reconhecido pelo aluno é um indicador de permanência. Muitos alunos ficam em função do professor e, quando evadem, às vezes, retornam pelo professor.

A socialização acadêmica revelou-se uma estratégia basilar para a manutenção do aluno na IES. A realização de eventos, palestras e workshops é vista com muita satisfação não só pelo aluno-cliente, como também por toda a comunidade acadêmica.

A imagem da Faculdade Cotemig é forte e encontra-se consolidada no meio educacional. Ser percebida como especialista em tecnologia também é fator de retenção, como também de captação de novos alunos. Muitas vezes, o próprio aluno acaba por trazer candidatos. Com a maioria deles está no mercado de trabalho, as práticas experienciadas são comentadas no ambiente profissional, o que pode se tornar um atrativo para que aqueles que estão fora da IES se interessem em conhecê-la e, até mesmo, ingressar nela.

As ações da Faculdade Cotemig, têm resultado em um cliente-aluno satisfeito. Com isso, suas experiências irão acompanhá-lo após a diplomação e, lá fora, no mercado, disseminará o curso e sua vivência na IES.

## Referências

- Accenture (2020) *Accenture-Interactive-Business-of-Experience: Crescimento – tudo se resume à experiência de ir além*. Recuperado de <https://www.accenture.com/br-pt/insights/interactive/business-of-experience>
- Bardagi, M. &, Hutz, C. S. (2005). Evasão universitária e serviços de apoio ao estudante: uma breve revisão da literatura brasileira. *Psic. Rev.* 14(2), 279-301. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/18107>
- Barros, M. A. N. de, & Araújo, H. P. M. H. de. (2018). Educação superior no brasil: permanência de estudantes e rentabilidade do setor privado. *Movimento-Revista de Educação.* 5(9), 69-106. Recuperado de <https://periodicos.uff.br/revistamovimento/article/view/32677/18825>.
- Bisinoto, G. D. S. (2016). *Gestão da Permanência: uma análise sobre o perfil socioeconômico, permanência e evasão dos discentes do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UAB/UNEMAT*. (Trabalho de Conclusão Final, Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, RO, Brasil). Recuperado de [http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/unir/2016/112\\_unir\\_2016\\_gustavo-domingos-sakr-bisinoto.pdf](http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/unir/2016/112_unir_2016_gustavo-domingos-sakr-bisinoto.pdf)
- Brasil Escola. (2021). *Qualidade no atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial*. Recuperado de <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/imprimir/15175>
- Bretas, J. C.; & Moraes, C. C. S. B. de. (2016 abr-set). Marketing de relacionamento sob a ótica do aluno: pesquisa de campo em uma IES pública no interior de São Paulo. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, 4(2), 86-111. Recuperado de <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/134>
- Caldeira, C. (2021) *Customer Experience Management: Gestão da Experiência do Cliente*. Rio de Janeiro Alta Books.
- Castelucio, M. R. da S. (2020). *Gestão da Permanência Discente: um estudo de casos múltiplos em Instituições de Ensino Superior da rede privada da cidade do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Pedro Leopoldo Educacional (FPL). Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2020/dissertacao\\_marcia\\_regina\\_da\\_silva\\_castelucio\\_2020.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2020/dissertacao_marcia_regina_da_silva_castelucio_2020.pdf)
- Castelucio, M. R. da S., & Jeunon, E. E. (2021). Evasão:. *Revista Labor*, 2(26), 122-149. <https://doi.org/10.29148/labor.v2i26.72039>
- Chiesa, B. (2018). *A estratégia de marketing educacional: um estudo de caso da Faculdade Murialdo*; (Dissertação. Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil). Recuperado de [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7337/Bernardete%20Chiesa\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7337/Bernardete%20Chiesa_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Churchill, G. A. & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Collins, J.; & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração, um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Conrad, B. (2016). *Gestão da experiência em serviços: framework a partir da ótica de pessoas com deficiência visual*. (Dissertação Mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil). Recuperado de <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00001e/00001e5f.pdf>

- Costa, B. N. M.; & Koureiche, M. E. (2017). *Projeto de melhoria da experiência do cliente a partir da modelagem do sistema dinâmico*. (Monografia do Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil). Recuperado de <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10021123.pdf>
- Costa, O. S.; & Gouveia, L. B. (2018, set-dez). Modelos de retenção de estudantes: abordagens e perspectivas. *REAd*. 24(3), 155-182. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/85489/50675>
- Ding, C. G.; & Tseng, T. H. (2015), On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 994 – 1015. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-04-2013-0200>
- Ewenstein, B.; Smith, W. & Sologar, A. (2015). Changing change management. *McKinsey Digital*, 1-4.
- Garcia, L. M. L.S.; Lara, D. F.; & Antunes, F. (2020, jul-dez). Análise da retenção no ensino superior: um estudo de caso em um curso de sistemas de informação. *Rev. Fac. Educ. Univ. do Estado de Mato Grosso*, 34(19-2),15-38. Recuperado de <https://periodicos.unemat.br/index.php/ppgedu/article/view/5140>.
- Gartner (2019). *Customer Experience Management*. Recuperado em <https://www.gartner.com/it-glossary/customer-experience-management-cem>.
- Gilberti, F.; & Jeunon, E.; & Andrade, M. L. de A. (2007 jan-jul) Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Tecnologia - G&T*, 8(1), 183-206. Recuperado de <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2007.v7i1.194>
- Houaiss, A.; Villar, M. S. (2009) *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*. Elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Jeunon, E. & Tavares, M. C. (2003) Brand Equity and extensions from the perspective of consumer behavior. Recuperado de <https://www.sumarios.org/artigo/brand-equity-and-extensions-perspective-consumer-behavior>
- Lemon, K. N.; Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mankins, Michael & Steele, Richard. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard business review*. 83. 64-72.
- Marques, A., & Mendes, M. (2018). O Impacto do Marketing Relacional e do Entorno na Fidelização dos Estudantes Mediado pela Satisfação: Um Estudo Aplicado ao CCSO da UFMA. *Revista Gestão em Análise*, 7(2), 11-26. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v7i2.p11-26.2018>
- Masquieito, C. D.; Pizzinatto N. K.; & Pizzinatto, A. K.; & Zaccaria, R. B. (2017). Marketing no ensino superior: atributos valorizados pelos discentes de curso de especialização. *Revista GUAL*. 10 (4), 227-251. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p227>
- Migliavacca, M. J. (2017). *Impactos da motivação, da inovação de produto e da capacidade tecnológica no desempenho organizacional*. (Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Caxias do Sul, SC, Brasil). Recuperado de <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3508/Dissertacao%20Marcio%20Jos%20C3%A9%20Migliavacca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mota, M. G. (2009). *Conceitos e práticas de marketing: um estudo da sua adoção por empresas prestadoras de serviços de saúde em Montes Claros – MG*. (Dissertação do Mestrado Profissional das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2009/dissertacao\\_mariangela\\_goncalves\\_mota\\_2009.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_mariangela_goncalves_mota_2009.pdf)
- Nasution, R. & Sembada, A. & Miliani, L. & Resti, N. & Prawono, D. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>
- Oliveira, M. (2019). *Aplicação de customer experience: um estudo com foco no setor automotivo do Brasil*. (Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil). Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31052019-153238/pt-br.php>
- Oliveira, T. L. de; & Rosa, F. de (2017, set). *Fatores determinantes da retenção de estudantes: um modelo teórico para instituições públicas de ensino superior*. Anais do CIDESP. I Congresso internacional de desempenho do setor público. Florianópolis, SC, Brasil.
- Onusic, L. M. (2011). *A qualidade de serviços de ensino superior – o caso de uma instituição de ensino público*. XXXV Encontro da Associação Nacional dos programas de pós graduação e pesquisa em Administração EnANPAD. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/EPQ2657.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/EPQ2657.pdf).
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. Recuperado de <https://www.econbiz.de/Record/customer-experience-management-a-critical-review-of-an-emerging-idea-palmer-adrian/10003990921>
- Peppers, D.; & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: a strategic framework. 3rd edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Recuperado de [https://learning.oreilly.com/library/view/managing-customer-experience/9781119236252/c03.xhtml#c3\\_3](https://learning.oreilly.com/library/view/managing-customer-experience/9781119236252/c03.xhtml#c3_3)
- Pontes, E. S.; & Ferreira, R. C.; Silva, R. B.; & Martins, C. B.; (2018 out-dez). Atratividade no Ensino Superior: Estudo com Alunos Ingressantes no Curso de Secretariado Executivo. *Brazilian Journal of Marketing – BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark*. 17(4), 520-531. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/328349909\\_Atratividade\\_no\\_Ensino\\_Superior\\_Estudo\\_com\\_Alunos\\_Ingressantes\\_no\\_Curso\\_de\\_Secretariado\\_Executivo/link/5c1968c4458515a4c7e8b96d/download](https://www.researchgate.net/publication/328349909_Atratividade_no_Ensino_Superior_Estudo_com_Alunos_Ingressantes_no_Curso_de_Secretariado_Executivo/link/5c1968c4458515a4c7e8b96d/download)
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Unique Value with customers. *Emerald Insight*. 32(3), 4-9. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Reinert, J. N.; Reinert, C. (2004). *Estudante não é cliente: é parceiro*. *Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul – CIGUAS*, 4, Florianópolis. Anais...Florianópolis: CIGUAS.
- Ribeiro, M. R. G. (2015). *Retenção e Fidelização de clientes na academia Barra Fitness*. (Trabalho de conclusão de curso, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10183/130618>
- Santos, G. de V. (2020). *Como medir as competências da gestão da experiência do cliente e qual seu efeito na percepção de lealdade de clientes?* (Dissertação. do Programa de Mestrado Profissional em Administração de Empresas. Insper – Instituto de Ensino e

- Pesquisa Programa de Mestrado Profissional em Administração). Recuperado de <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/2661/Guilherme%20de%20Vitto.pdf?sequence=1>
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. H. (2013, jan). The consumer psychology of customer–brand relationships: Extending the AA Relationship model. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 249–252. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.003>
- Severino, J. B. D. (2018). *Análise das práticas de marketing do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)*. (Dissertação de mestrado. Curso Empreendedorismo e Internacionalização. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto, PT, Portugal) Recuperado de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13018>
- Silva, G. S. da. (2017). *Retenção e evasão no ensino superior no contexto da expansão: o caso do curso de Engenharia de Alimentos da UFPB*. (Dissertação de Mestrado. Curso Engenharia de Alimentos. Programa de pos-graduação em políticas públicas, gestão e avaliação da educação superior. Universidade Federal da Paraíba Centro de Educação. João Pessoa, PB, Brasil) Recuperado de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9342>
- Stone, M. & Woodcock, N. (1998). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi.
- Sull, D.; Homkes, R. & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels-And what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 57-66 Recuperado em <https://www.prisim.com/wp-content/uploads/2020/01/Why-Strategy-Execution-Unravels.pdf>
- Sultan, P. & Wong, H. Y. (2013). Antecedents and consequences of service quality in a higher education context: A qualitative research approach. *Quality Assurance in Education*. 21, 70-95. Recuperado de 10.1108/09684881311293070.
- Tischeler, A. M. et al., Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente (2012). *Revista de Administração*. 10(17), 90-101 Recuperado de <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revisteadm/article/view/947>
- Trindade, L. T. (2019). *Captação de alunos e gestão de IES: estratégias efetivas para enfrentamento de crise* (Dissertação Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional. Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2019/dissertacao\\_leticia\\_turano\\_trindade\\_2019.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2019/dissertacao_leticia_turano_trindade_2019.pdf)
- Vasconcellos, A. P. de (2015). Dimensões da experiência do cliente no contexto de serviços de relações contínuas de associação: adaptação e validação da Escala de Walls (2013). (Dissertação de Mestrado. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS. Porto Alegre, RS, Brasil). Recuperado de <https://hdl.handle.net/10923/7615>
- Vergara, S. C.; Amaral, M. M. do. (2010). *Reflexões sobre o conceito “aluno-cliente” de Instituições de Ensino Superior brasileiras*. Rio de Janeiro: EnANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq188.pdf>
- Voss, C.; Zomerdijk, L. (2007, p.10). Innovation in experiential services- an empirical view. DTI (ed). *Innovation in Services*. London: DTI, 97-134. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228782913\\_Innovation\\_in\\_experiential\\_services-an\\_empirical\\_view](https://www.researchgate.net/publication/228782913_Innovation_in_experiential_services-an_empirical_view)
- Walls, A. R. (2013). A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 179-192.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.