O Gerenciamento das Interações entre Consumidores: Estudo em Escolas de Idiomas

Luiza Venzke Bortoli Foschiera¹, Marcos Cortez Campomar²

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - luizabortoli@gmail.com

² Universidade de São Paulo - campomar@usp.br

PALAVRAS-CHAVE

Interação entre consumidores, Serviço, Escolas de idiomas.

Received 09.04.2019

Reviewed 07.08.2020

Accepted 12.08.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review

RESUMO

No ambiente de serviços, a interação entre consumidores interfere na percepção de qualidade e satisfação. A compatibilidade entre os consumidores é ainda mais relevante em serviços em que há duração da interação e proximidade das pessoas, como em cursos de idiomas. Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de idiomas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com profissionais que atuam em escolas de idiomas, na cidade de São Paulo. Foi constatada a relevância do gerenciamento da interação entre consumidores em cursos de idiomas. A diferença de idade dos alunos é um fator relevante para a prestação do serviço, pois molda outras características, como conhecimento, maturidade, interesses, disponibilidade de horários e motivação para a realização do curso. O gerenciamento da interação entre alunos em escolas de idiomas ocorre principalmente pela segmentação e papel dos professores em sala de aula. Em situações em que a escola carece de uma segmentação mais detalhada, há maior importância do professor. Nesses casos, treinamento do professor e acompanhamento pedagógico facilitam essa atividade. Quando o gerenciamento é falho, constatou-se o “jogo de cintura” e o “equilíbrio”, como meios para o professor dar conta das diferenças em sala de aula, o que é oposto ao papel proativo desejável para a prevenção de interações negativas. Sugere-se que as escolas realizem o gerenciamento das interações a fim de prestar um serviço de qualidade. Este estudo é original ao abordar a interação em escolas de idiomas na perspectiva

KEYWORDS

Consumer's interaction, Service, Language Schools.

ABSTRACT

In the service environment, consumer's interaction interferes on the perception of quality and satisfaction. Consumer's compatibility is more relevant in services with long time of interaction and proximity among people, such as language courses. This research aimed to analyze how interaction among consumers is managed in language schools. We carried out a qualitative research with interviews with professionals who work in language schools in the city of São Paulo. We confirmed the importance of managing interaction among consumers in language courses. Student's age difference is a relevant factor for the services provision, since it shapes other characteristics, such as knowledge, maturity, interests, availability of schedules and motivation to carry out the course. The management of students' interaction occurs mainly due to segmentation and teachers' role in the classroom. When there is a lack on segmentation, teachers' role are more important. In these cases, teacher training and pedagogical support facilitate this activity. When there is flawed management “flexibility” and “balance” were found as means for the teacher to account for differences in the classroom, which is opposite to the desirable proactive role for preventing negative interactions. We suggest that schools manage interactions in order to provide a quality service. This study is original in approaching interaction in language schools from a management perspective.

1 Introdução

As pessoas têm se relacionado cada vez mais no ambiente virtual, o que torna as interações sociais presenciais mais relevantes para o seu bem-estar. Os fatos de as famílias serem pequenas, que incorre em um menor número de irmãos, e da limitação de tempo dos consumidores, que os fazem procurar alternativas de compra sem sair de casa, retardam o desenvolvimento das habilidades sociais e aumentam a relevância das situações em que há interação entre as pessoas (Martin & Pranter, 1989; Hwang & Han, 2015).

As interações entre os consumidores contribuem para os comportamentos no ambiente de serviço, como o auxílio a um colega para facilitar a sua aprendizagem, conversas entre desconhecidos que esperam um atendimento e a existência de cordialidade ou não entre os turistas durante um passeio, e podem ter impacto considerável no seu resultado (Harris & Baron, 2004; Grove & Fisk, 1997). As características do encontro de serviços, como sua duração e a proximidade espacial, afetam o envolvimento psicológico dos participantes e o nível de esforço emocional requerido por parte do prestador de serviço (Price *et al.*, 1995). Ambientes em que há atmosfera e cultura de interação também incentivam os relacionamentos na prestação de serviço (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017), como em escolas (Zhang *et al.*, 2010; Martin & Pranter, 1989), em especial nas de idiomas, onde a possibilidade de interação entre consumidores heterogêneos pode influenciar o serviço prestado. Esses aspectos demonstram a relevância da pesquisa nesse setor, que é o foco do presente artigo.

Comportamentos dos consumidores que condizem com a situação são um importante fator para a avaliação da experiência de serviço (Hwang & Han, 2015; Hyun & Han, 2015). A percepção de incompatibilidade com outros consumidores pode afetar o serviço prestado (Raajpoot & Sharma, 2006). No ambiente de serviços, as opiniões quanto ao comportamento de outros consumidores diferenciam-se, principalmente, pela idade e gênero dos participantes (Martin, 1996; Thakor *et al.*, 2008; Hwang & Han, 2017).

Diante das necessidades heterogêneas dos consumidores, as organizações precisam gerenciar essas interações, prevenindo os encontros

negativos (Zhang *et al.*, 2010; Normann, 1993; Raajpoot & Sharma, 2006). A experiência de serviço depende de diversos fatores, sendo que alguns deles são gerenciáveis (Colm *et al.*, 2017). A falta desse gerenciamento pode acarretar em comportamentos inapropriados que geram efeito contagioso adicional (Schaeffers *et al.*, 2016). Mesmo quando a falha é atribuída a outro consumidor, as percepções negativas ainda ocorrem em relação à empresa (Baker & Kim, 2018), podendo contribuir para a insatisfação do consumidor, a desistência do relacionamento com o prestador de serviço e o boca a boca negativo.

Devido à possibilidade de interação entre consumidores de diferentes idades, à duração da interação e à proximidade gerada pela prestação, que são aspectos que impactam na qualidade percebida do serviço (Martin & Pranter, 1989), e a relevância do setor para a economia (ABF, 2018) este estudo analisa o gerenciamento das interações entre os consumidores em escolas de idiomas. Diante disso, o gap abordado por esta pesquisa refere-se a como as organizações gerenciam as interações entre consumidores. Dessa forma, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de idiomas?

O objetivo geral é analisar como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de idiomas. Especificamente, analisa-se a interação entre alunos de diferentes idades e o gerenciamento diante dessa situação. No Brasil, as escolas de idiomas estão espalhadas por todo o território. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2018), no ranking das 25 empresas com maior número de unidades, quatro são escolas de idiomas. As próximas seções contemplam revisão teórica sobre o tema, procedimentos metodológicos do estudo, análise dos resultados e considerações finais.

2 Referencial Teórico

No ambiente de serviços, os consumidores influenciam, direta ou indiretamente, a satisfação ou insatisfação de outros consumidores. Eles sentem-se compatíveis com algumas pessoas e incompatíveis com outras (Raajpoot & Sharma, 2006). O comportamento de outros consumidores, considerando suas falas, aparências, condutas, aproximação física e estereótipos formados, influencia a experiência de consumo. Em qualquer

momento em que a satisfação é afetada, o sucesso da operação também pode sê-lo (Martin & Pranter, 1989). A interação entre os consumidores vai além das conversas diretas, incluindo também formas indiretas de influência, como observações e repercussões (Tombs & McColl-Kennedy, 2013). Humor, expectativas prévias da prestação de serviço e controle do resultado obtido são os três fatores mais importantes que influenciam na percepção de incompatibilidade (Raajpoot & Sharma, 2006; Tombs & McColl-Kennedy, 2013).

As relações entre os consumidores são mais críticas quando há proximidade física, há interação verbal, os objetivos para usar o serviço são diferentes, o grupo de consumidores é heterogêneo de alguma forma, o serviço tem como foco a interação entre os consumidores, os consumidores devem esperar pelo serviço ou dividem algum aspecto do serviço ou de seu ambiente (Martin & Pranter, 1989). Nessas situações, se o comportamento do cliente B é importante para o serviço experimentado pelo cliente A, deve, então, ser possível ter controle sobre o comportamento do cliente B (Normann, 1993).

As interações são impulsionadas em ambientes de prestação de serviço em que há atmosfera e cultura de interação (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017). Uma atmosfera positiva na prestação de serviço beneficia uma organização tanto pelas ações dos prestadores de serviço como pelas dos consumidores que interagem uns com os outros, por meio de comportamentos de apoio, que influenciam o julgamento do consumidor sobre a qualidade do serviço (Junk *et al.*, 2017).

A satisfação em relação ao comportamento de outros consumidores é um incidente decisivo para o desenvolvimento da relação entre os consumidores, enquanto que a insatisfação com o comportamento de outros clientes tem o efeito oposto (Martin, 1996). Encontros agradáveis entre os consumidores favorecem a experiência e aumentam a percepção de qualidade do serviço. Por outro lado, consumidores que se sentem desconfortáveis na presença de outras pessoas tendem a avaliar a experiência e o prestador do serviço negativamente (Martin & Pranter, 1989). As interações entre consumidores não são sempre positivas. Seus comportamentos inapropriados são problemáticos, pois afetam diretamente o serviço e geram efeito contagioso adicional (Schaefers *et*

al. 2016). O comportamento abusivo de consumidores pode ser tanto em relação a outros consumidores como a empregados (Henkel *et al.*, 2017).

Em geral, há mais experiências positivas do que negativas associadas a contextos de interação entre consumidores. Isso demonstra uma oportunidade para os prestadores de serviço tirarem vantagem das interações de forma a aprimorar as experiências dos consumidores. As interações também podem gerar experiências negativas, o que implica que os prestadores de serviço não podem apenas ignorar os problemas dos consumidores, mas devem assumir um papel proativo para prevenir que ocorram interações negativas entre consumidores (Zhang *et al.*, 2010).

As interações entre prestadores de serviço e consumidores são complexas e centrais para a realização do serviço, portanto, conhecer o comportamento dos participantes contribui para a formação da percepção sobre o desempenho do serviço (Price *et al.*, 1995). As opiniões quanto ao comportamento de outros consumidores no ambiente de serviço diferenciam-se, principalmente, pela idade e gênero dos participantes (Martin, 1996). As atitudes de consumidores jovens em relação aos adultos mais velhos é relativamente mais negativa do que para outros jovens e adultos de meia-idade, no entanto, essa avaliação não é constante. Quando perguntados em questões abertas, os jovens, normalmente, expressaram atitudes estereotipadas e negativas sobre os mais velhos, porém ao utilizarem atributos específicos, as atitudes não são necessariamente negativas, podendo ser também positivas (Slotterback & Saarnio, 1996).

Os atributos estudados por Slotterback e Saarnio (1996) são analisados por Thakor *et al.* (2008) em ambientes de prestação de serviço. Os autores analisaram a avaliação de consumidores jovens (entre 20 e 35 anos) em relação ao serviço prestado dada a participação de outros clientes. No clube esportivo, atitudes em relação ao serviço com outros consumidores jovens foram mais favoráveis do que com os adultos de meia-idade e os mais velhos. No restaurante, as atitudes dos jovens na presença de outros jovens e de adultos de meia-idade foram iguais e superiores a situações em que os outros consumidores eram mais velhos. No seminário, as atitudes em relação ao serviço foram similares para todos os grupos de consumidores (Thakor *et al.*, 2008).

Outro estudo que aborda a relação entre os consumidores é o de Day e Stafford (1997), os quais examinaram a intenção de jovens se tornarem clientes de prestadoras de serviços que têm anúncios envolvendo adultos mais velhos. Devido a esse tipo de promoção, a intenção de jovens de utilizar os serviços é prejudicada, principalmente em situações em que a prestação do serviço é visível (como em restaurantes) e quando jovens esperam estar acompanhados de amigos da mesma idade.

Uma falha no serviço e seus efeitos negativos podem envolver múltiplos consumidores ao mesmo tempo (Albrecht, 2016). Albrecht (2016) indica que os consumidores vivenciam maior raiva, engajam-se em mais boca a boca negativo e intenções de reclamação após falhas de serviço em grupo do que individuais. Além disso, Dorsey *et al.* (2016) apontam que devido à sua potencialidade para afetar o serviço, gerentes deveriam entender o que contribui para a interação entre consumidores.

O impacto de clientes copresentes na experiência de serviço e, por consequente, na imagem desse prestador pode ser favorável ou não, dependendo da extensão em que o consumidor considera a organização ou seus colaboradores como responsáveis pelo ocorrido nas situações vivenciadas (Colm *et al.*, 2017). Embora os consumidores atribuam a responsabilidade por uma falha a outro consumidor, eles ainda formam percepções e comportamentos negativos em relação à empresa (Baker & Kim, 2018). Em muitos casos, a gerência não faz nada para se recuperar da falha, o que acentua percepções e comportamentos negativos (Baker & Kim, 2018). Albrecht (2016) recomenda a separação dos clientes quando se percebe que uma falha está por acontecer.

As interações entre consumidores nos ambientes de prestação de serviço devem ser gerenciadas (Zhang *et al.*, 2010). Com o desenvolvimento organizacional, é comum aumentar a diversidade dos grupos de consumidores, porém alguns não são compatíveis com outros (Martin, 1996). A empresa, por sua vez, tem a responsabilidade de realizar o gerenciamento compatível nos encontros de serviços. Esse gerenciamento é um processo para atrair consumidores homogêneos para o encontro de serviço a fim de administrar tanto o ambiente físico como a interação entre os clientes de forma

a maximizar a possibilidade de satisfação. À medida que as indústrias de serviços se tornam saturadas, os consumidores têm mais opções de empresas e podem intuitivamente dar preferência para aquelas com as quais se sentem mais compatíveis. Além disso, o gerenciamento compatível pode resultar em maior solidificação das relações entre os consumidores, desencorajando-os a migrarem para a concorrência (Martin & Pranter, 1989).

As organizações deveriam focar no desenvolvimento de ambientes de serviço que permitam comportamentos de apoio entre os consumidores (Junk *et al.*, 2017), inclusive com desenhos de serviço que incluam a copresença dos clientes (Colm *et al.*, 2017). O desenvolvimento de abordagens e técnicas para gerenciar a interação entre os consumidores supera a crença de que essa interação não possa ser gerenciada (Nicholls, 2010).

Segmentação, treinamento dos funcionários, ensinamento aos consumidores e tecnologia são meios para o gerenciamento. A segmentação dos consumidores é tida como uma forma de prever interações negativas. O papel dos empregados em prever ou recuperar as interações, bem como promover interações positivas. Os consumidores também têm papel em seguir as ordens e lidar com as dificuldades de interação (Nicholls, 2010).

Quando os consumidores sentem-se desconfortáveis com outras pessoas, a avaliação da experiência proporcionada pelo prestador de serviço é negativa (Martin & Pranter, 1989). Por essa razão, conforme Normann (1993) e Zhang *et al.* (2010), as interações entre os consumidores devem ser gerenciadas. Portanto, esse papel do professor, na linha de frente, é fundamental para a qualidade do serviço. A hora da verdade não deveria ficar somente sob a responsabilidade do professor, mas ter o auxílio da gestão, principalmente quando a segmentação prévia dos alunos, de acordo com as diferentes idades, não é possível (Shostack, 1985). Os profissionais de linha de frente podem ser treinados para serem facilitadores das interações (McGrath & Otnes, 1995). Os profissionais devem usar habilidades interpessoais e realizar eventos especiais para promover a compatibilidade (Wu, 2007).

Wu (2007) sugere que ao adotar táticas para aumentar a compatibilidade dos consumidores, aumentará a probabilidade de as empresas manterem os consumidores atuais e atraírem

novos. As estratégias de gerenciamento da experiência do consumidor incluem o ambiente social (Verhoef *et al.*, 2009; Lemke *et al.*, 2011). Quando a conversa e outras formas de interação entre consumidores fazem parte da essência da prestação de serviço, como em eventos esportivos, conferências e viagens em grupo, o prestador de serviço organiza e gerencia essas interações (Harris & Baron, 2004). A cocriação do serviço, o desenvolvimento de mensagens publicitárias realísticas e a manipulação do humor, quando possível, são soluções plausíveis (Raajpoot & Sharma, 2006).

O impacto da interação entre consumidores na prestação de serviço depende do contexto (Zhang *et al.*, 2010) e pode ser verificado em situações como: companhias aéreas, parques públicos, restaurantes, hotéis, igrejas, conjuntos habitacionais, escolas, universidades, hospitais, bares, cinemas, teatros, galerias de arte, eventos esportivos como participantes e expectadores, clubes e diversas outras (Martin & Pranter, 1989). Serviços em que há alto envolvimento ou são de alto risco propiciam maior a interação (Parker & Ward, 2000).

A escola é um local em que o impacto da relação entre os consumidores pode ser visto em diversas situações (Martin & Pranter, 1989). De acordo com Lovelock (1983), a educação é um serviço de natureza intangível em que os beneficiários diretos são as pessoas. Com isso, a satisfação do consumidor é influenciada pelas interações com o pessoal do serviço, as instalações e possivelmente com as características de outros consumidores que estejam usando o mesmo serviço. As escolas têm que lidar com diversos públicos e criar altos níveis de satisfação para obterem sucesso (Kotler & Fox, 1985). O setor de escolas de idiomas é um ambiente de prestação de serviço em que há alto contato entre os consumidores, sendo a interação entre eles parte do processo de aprendizagem. Nesse contexto, é comum, também, haver alunos de diferentes idades em uma mesma turma.

Martin e Pranter (1989) identificaram sete características específicas, tradicionalmente, associadas com serviços intensivos em interação entre consumidores, as quais são: clientes estão fisicamente próximos; interação verbal entre clientes é provável; clientes estão envolvidos em atividades numerosas e variadas; o ambiente de serviço atrai um conjunto de clientes

heterogêneos; o serviço principal é compatibilidade; clientes devem ocasionalmente esperar pelo serviço; é esperado que os clientes compartilhem tempo, espaço ou utensílios do serviço uns com os outros. Essas características estão presentes, em maior ou menor grau, em escolas de idiomas, indicando forte interação entre consumidores. Essas escolas, geralmente, têm turmas com poucas pessoas e o contato entre o aluno e o professor, bem como o envolvimento dos alunos nas aulas é facilitado (Tinoco, 2006).

O serviço de ensino analisado concretiza-se por um encontro pessoal direto, em que há interação entre as pessoas (Bateson, 1985; Shostack, 1985). É comum haver diferenças de idade significativas entre os alunos de uma mesma turma em escolas de idiomas. A interação entre alunos que possuem diferentes motivações para aprender um idioma pode influenciar a satisfação com o curso (Lehtinen & Lehtinen, 1991). Os conhecimentos, os interesses e as capacidades distintas, que proveem das diferenças de idade, dificultam a interação em sala de aula, podendo comprometer o bom desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, a qualidade da prestação de serviço (Martin & Pranter, 1989).

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é de natureza qualitativa, em que há interesse nas perspectivas e conhecimentos dos participantes quanto ao tema em foco (Flick, 2004). Para analisar o gerenciamento das interações entre consumidores, busca-se descrever o fenômeno estudado a partir da perspectiva dos entrevistados, caracterizando-se uma pesquisa descritiva.

Os participantes da pesquisa atuavam em escolas de idiomas, que atendiam a alunos de diferentes idades, na cidade de São Paulo (SP). Foram contatadas escolas de referência no ensino de idiomas, bem como escolas pertencentes às maiores redes de franquias de escolas de idiomas (ABF, 2018). As entrevistas foram realizadas com os profissionais das primeiras escolas que deram abertura para a participação na pesquisa.

Quando houver razão para acreditar que há diferentes pontos de vista sobre o assunto estudado, é aconselhável buscar informantes com diferentes visões e tipos de experiência. Isso contribuirá para que a pesquisa aborde os diversos fatores que influenciam o objeto de estudo (Selltiz

et al., 1974). Em escolas, o setor pedagógico assume papel de destaque, influenciando, diretamente nas decisões gerenciais, principalmente no serviço prestado em sala de aula. Portanto, é de extrema relevância o contato com coordenadores e supervisores pedagógicos, pois, além do conhecimento sobre a realização das atividades dentro de sala de aula, eles também participam da administração do negócio, tendo contribuição fundamental para o gerenciamento da interação entre os alunos. Já os profissionais de marketing e comercial demonstram uma visão mais geral sobre o mercado de escolas de idiomas, enquanto que os professores colaboram com suas experiências na linha de frente.

Em cada escola, solicitou-se a realização de entrevistas com profissionais do setor pedagógico, marketing/ comercial e professores (Quadro 1). O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A. Todos os profissionais do setor pedagógico entrevistados possuem experiência em sala de aula como professores. Foram entrevistados dois profissionais de marketing/ comercial, pois essa não é uma atividade realizada internamente por todas as escolas do ramo. As entrevistas foram realizadas com a presença do entrevistado e do pesquisador, nas dependências das próprias escolas, e tiveram duração média de 35 minutos. As visões de diferentes profissionais contribuíram para a obtenção de uma visão mais geral sobre o mesmo aspecto: a interação entre os consumidores em sala de aula.

Quadro 1. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Atuação
E1	Coordenador pedagógico e professor
E2	Professora
E3	Professora
E4	Professora
E5	Gerente de marketing
E6	Supervisora pedagógica e professora
E7	Coordenador comercial
E8	Coordenadora pedagógica e professora

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para possibilitar a análise dos dados, as entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas. Foi realizada uma análise de conteúdo, em que é feita uma

decomposição do discurso e identificação de unidades de análise para categorização dos fenômenos (Bardin, 2011). A categorização dos textos foi construída a partir da relação entre teoria e dados coletados (Bauer, 2002).

4 Análise dos Resultados

A partir das entrevistas com os profissionais, apresentam-se os resultados do estudo. Os dados obtidos foram categorizados da seguinte forma: interação entre consumidores em escolas de idiomas e gerenciamento da interação, que foi dividido em segmentação e linha de frente.

4.1 Interações entre Consumidores em Escolas de Idiomas

De acordo com os entrevistados E2 e E6, há preferência de jovens e adultos em compartilhar o ambiente de sala de aula com outros colegas de idade semelhante, demonstrando que a compatibilidade interfere na satisfação (Raajpoot & Sharma, 2006) e a incompatibilidade com os colegas pode gerar uma experiência negativa (Zhang *et al.*, 2010).

A interação entre os alunos é afetada pelos seus interesses, o que decorre, normalmente, de suas idades. Embora a desistência do curso, normalmente, não está relacionada a fatores internos da escola, mas a questões financeiras e à falta de tempo disponível, os alunos sentem-se compatíveis com algumas pessoas e incompatíveis com outras (Martin & Pranter, 1989), pois “já ocorreu de alunos deixarem a rede por conta da mistura de alunos de diferentes faixas etárias em uma mesma turma (E7).

O sentimento de incompatibilidade é percebido no relato de E2: “Já teve uma menina que me disse: ah prof. será que não dá pra colocar só a gente de 16, todo mundo junto?” Isso é uma demonstração de que a opinião sobre outros consumidores depende da idade (Martin, 1996; Thakor *et al.*, 2008). Essa professora indica que apesar da aceitação de alunos com menos de 16 anos ser rigorosa, a participação de um aluno de 14 anos já gerou impactos negativos no desempenho do grupo. Isso ocorreu, pois o comportamento do aluno mais jovem era muito distinto dos demais, mostrando que comportamentos inapropriados podem ter efeitos adicionais (Schaefer *et al.* 2016). A E6 enfatiza

essa ideia:

Os Teens [adolescentes] detestam estudar com gente mais velha. De um modo geral, a gente não tem, assim, um menino muito garoto que venha com essa idade, digamos assim, com 18 anos começar um curso. Aí ele começa no curso de adulto que também poderá ter outros de 30, 40, começando. Mas o que acontece? O Teens [adolescente], de um modo geral, também, está acostumado com provas, acostumado com estudos, geralmente ele faz sucesso em um curso de adultos. Então, ele não gosta porque o papo não é pra ele. Geralmente, os assuntos são de pessoas mais, sei lá, dos 25 em diante. Mas ele, de um modo geral, se insere no contexto de uma forma mais light no momento em que ele geralmente tem as melhores notas, aprende mais rápido, ajuda os colegas [...].

Na visão do adulto, a diferença de idade dentro de uma turma é vista como um problema devido aos comportamentos inapropriados, como descrito por Schaefer (et al. 2016). Pesquisas realizadas na escola do E8 apontam que o fato de haver diferenças de idades dentro de uma turma não é o principal ponto de reclamação do aluno, mas existe. Alguns interessados no curso, principalmente adultos, colocam como condição para ingressar na escola não participar de turmas em que haja adolescentes. Isso é um demonstrativo de que a proximidade física e verbal, e, em alguns casos, objetivos diferentes podem impactar a satisfação com o curso (Martin & Pranter, 1989). E7 aborda essa questão:

[A variação de idade] é algo que dentro de sala de aula faz diferença pro adulto. Na verdade, o adulto enxerga isso como um problema, não o adolescente. O adolescente encara numa boa. O adulto não, o adulto já fica um pouco receoso. [...] Você precisa ter um jogo de cintura maior com o adolescente porque tudo vira brincadeira, tudo vira festa. E o adulto não procura muito isso. Principalmente, dentro de um curso. Ele quer aquela coisa ali, séria, dentro do que ele está procurando porque o foco dele é aprender o inglês. E adolescente geralmente está aprendendo inglês de uma maneira despreziosa. Ele está aprendendo porque sabe que vai usar daqui uns anos, mas não é algo que vai fazer grande diferença na vida dele. Então, é algo que ele pode levar um pouco, ser mais maleável, não ser tão rígido com ele mesmo. E o adulto não, o adulto é rígido porque é ele que paga, ele sabe a

necessidade. Então, pra ele incomoda isso dentro da sala de aula. De repente ter um adolescente que tudo faz graça, tudo faz piada.

Conforme os relatos de E6 e E7, mesmo quando uma falha é atribuída a outro consumidor, as percepções e os comportamentos negativos incidem sobre a empresa (Baker & Kim, 2018). Nesses casos, os impactos são queixas, como exposto pelo E2 e, inclusive, desistência do curso, como dito pelo E7. Portanto, compreender que as diferenças de idade têm potencial para impactar a interação entre consumidores faz parte do gerenciamento do serviço (Dorsey et al., 2016).

Em relação aos alunos de 60 anos, E1 ressalta que não há reclamação desses ao terem aula com os mais jovens. Além de serem poucos os alunos acima de 60 anos, eles fazem o curso, muitas vezes, em busca de relacionamentos e não apenas por questões acadêmicas. E1 indica " Eu falo sempre para os professores, uma pessoa de 80 anos, para que está estudando? É para compensar a solidão. Muitas vezes vem aqui para se relacionar com as pessoas", o que demonstra a relevância de se ter ambientes que proporcionam a interação, pois essa é uma característica das turmas de idiomas (Minkiewics et al., 2014; Parker & Ward, 2000; Junk et al., 2017).

Dessa forma, foi constatada a relevância do gerenciamento das interações entre consumidores, principalmente devido às diferenças de idades, o que influencia também nos distintos comportamentos e interesses dos alunos, impactando, assim, na forma como a prestação de serviço ocorre.

4.2 Gerenciamento das Interações

Diante da constatação do impacto da interação entre consumidores, em especial devido às diferenças de idade, na qualidade do serviço prestado, o estudo analisou como ocorre esse gerenciamento. Embora os consumidores atribuam a responsabilidade por uma falha a outro consumidor, eles ainda formam percepções e comportamentos negativos em relação à empresa (Baker & Kim, 2018; Colm et al., 2017). Constatou-se que a segmentação e a preparação do pessoal de linha de frente, no caso, dos professores, são os principais meios para esse gerenciamento.

4.2.1 Segmentação

A segmentação por idade é uma ação para minimizar a mistura de alunos de idades muito variadas em uma mesma sala de aula, evitando interações negativas (Nicholls, 2010). No entanto, por se tratar de um curso de idiomas, a segmentação também deve abordar o nível de conhecimento do idioma estudado. E6 indica que quanto mais uniforme é a turma, melhor é o desenvolvimento do trabalho do professor e maior é o rendimento dos alunos, o que é positivo visto que a heterogeneidade contribui para relações mais críticas entre consumidores (Martin & Pranter, 1989)

Na escola do E6, os cursos são estruturados de modo que segmentos distintos não se misturem, principalmente tendo em vista o público infantil e jovem. Buscando evitar um conflito, além da separação dos alunos, é feita a adequação do material de acordo com os diferentes públicos (Albrecht, 2016), conforme exposto no depoimento de E6 a seguir:

A gente define muito claramente as faixas etárias. Isso faz com que os grupos sejam homogêneos. Geralmente, eles estão mais ou menos nos mesmos níveis ou muito próximos na escola. Eles têm os mesmos interesses. Falam sobre as mesmas coisas. Então isso também cria uma base pra você trabalhar, que você sabe que, por exemplo, com Teens [adolescentes] eu não vou falar quanto eles pagam de aluguel, não é? “Quanto que você paga de luz por mês? Os filhos dão muito trabalho?” Quer dizer, eu não posso usar um livro que tenha esses assuntos, mas eu tenho que usar um livro desses assuntos para adultos porque adultos também não vai falar só sobre esportes radicais ou, sei lá, ou não radicais.

E5 relata que a sua escola é referência em qualidade e desenvolve o curso para adultos com base em pesquisas. Essas análises auxiliam na formação de turmas com alunos que possuem interesses semelhantes, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes que permitam comportamentos de apoio entre os consumidores (Junk *et al.*, 2017). O depoimento de E5 é colocado a seguir:

[...] [O curso para adultos] foi redesenhado muito em função de pesquisas que a gente fez com RHs, com consultorias de idiomas, com alunos, ex-alunos, comparação dos nossos

produtos com os de concorrentes do mercado. Então, a gente faz um desenvolvimento de novos cursos com um combinado entre o que as pessoas podem, o que é mercadologicamente aceitável para o nosso cliente, mas tem que ter aquela fundamentação acadêmica, aquela parte pela qual a [escola] é conhecida. A [escola] é muito referência em qualidade.

Independentemente da proposta da escola, há uma natural divisão das faixas etárias devido às ocupações das pessoas, contribuindo para a segmentação. “Essa divisão acaba acontecendo automaticamente por causa dos horários. É muito difícil eu ter um adulto disponível das 14 às 17 pra estudar inglês. [...] E o pai geralmente do adolescente até 16, 17 anos, ele não quer que o filho venha estudar às 7 horas da noite porque já é perigoso” (E7).

E8 menciona que apesar de a coordenação pedagógica não poder garantir a homogeneidade quanto à idade dos alunos em uma turma, os horários em que as aulas ocorrem influenciam o seu público:

De fato a criança quando é mais adolescente ela é mais infantil, então, os assuntos são mais infantis. E aí, veio uma pessoa e falou: “ah eu acabo achando que atrapalha.” Já vi gente que [...] antes de vir fazer a matrícula põe como condição: “a condição é eu não ter uma turma que tenha muitos adolescentes porque eu não me dou bem.” Como condição. Daí eu falo: “O horário que você vai cursar é à noite. À noite a grande parte é o pessoal que trabalha à tarde, então, as chances de você pegar uma turma mais adulta é grande, mas tudo é [relativo].” [...] Os horários também definem muito. O horário da tarde é mais jovens, o horário da noite é mais adulto e assim por diante. Eu recebo mais esse tipo de atitude: “olha a condição minha é essa: estudar numa turma um pouco mais adulta.” Tem gente que não se importa. Já tive gente que falou: “ah eu não me importo” e acha que é bom. Eu acho que é muito variável.

E6 demonstra que diante de necessidades diferentes dos consumidores, há segmentação de mercado. Em sua escola, às vezes, há casos em que, por questões de outras atividades, o adolescente não pode realizar o curso de inglês nos horários disponíveis para sua idade. Perante situações como essa, é avaliada a possibilidade de o adolescente estudar na turma de adultos. Um aluno com 15 anos e meio ou 16 precisa de

autorização para estudar com adultos. Além disso, ele tem que estar consciente que vai estar em uma sala de adultos, em que o método, as propostas e os assuntos são diferentes do curso para adolescentes. Há alguns anos, as normas para adolescentes entrarem em turmas de adultos eram diferentes. O aluno com 16 anos só podia fazer o curso com adultos nos horários das 7h10min e às 18h30min, não sendo permitido o estudo às 20h10min, horário destinado a alunos com, no mínimo, 18 anos. No entanto, diante de solicitações dos pais para que os adolescentes tivessem a oportunidade de terminar seus estudos na escola, passou-se a aceitar alunos com 16 anos nas turmas de adultos a partir das 18h30min. Esse processo que requer avaliação e autorização para que um adolescente estude com adultos demonstra o gerenciamento da interação entre consumidores nos ambientes de prestação de serviço, conforme exposto por Zhang *et al.* (2010). Isso reflete nos níveis de satisfação encontrados na escola da E6, a qual é referência em qualidade.

Já na escola do E1 são oferecidos cursos regulares para adultos a partir de 16 anos. Além disso, há cursos especiais para crianças e adultos a partir de 65 anos. Essa escola já havia oferecido cursos específicos para crianças, no entanto, turmas não haviam sido formadas. A escolha da inserção de segmentação por meio dos cursos especiais é usada como um teste para conhecer melhor os novos segmentos. De acordo com os resultados dos cursos especiais, eles poderão passar a ser oferecidos regularmente. A realização de um curso específico para a terceira idade demonstra uma ação de gerenciamento compatível. Ao invés da escola manter os consumidores da terceira idade nos cursos regulares, ela propõe a formação de novas turmas específicas para esse público (Martin & Pranter, 1989; Zhang *et al.*, 2010).

As turmas com maior diversificação de idade estão nos cursos para adultos. Na escola do E6, as turmas de adultos têm uma grande variedade de idade, no entanto, a maioria está entre os 25 e os 35 anos, sendo que perfis fora dessa faixa etária costumam ser exceção. A maior mistura de idades também é constatada no grupo de adultos da escola da E8, em que há cursos para crianças, pré-adolescentes e adultos a partir de 13 alunos. A segmentação adotada pela escola é problemática, pois não considera as grandes diferenças de idade existentes no grupo dos

adultos, o que pode ser visto em seu relato:

A gente tem toda uma classificação por idade dos nossos alunos. Menores de 13 anos entram na categoria de curso infantil. Maiores de 13 anos já são categoria adulta de curso. É onde a gente acaba tendo as turmas mais heterogêneas exatamente porque tenho alunos de 13, que a gente já considera possíveis de ser de um curso adulto, como também não tem limite pra você aceitar um aluno, pode ter um aluno de 50, 60. [...] Aí você tem sim uma “mesclagem” maior de idade. Nos cursos infantis não, daí a gente dividi por idade pela questão pedagógica mesmo de aquisição da linguagem, no desenvolvimento de ensino deles, daí é tudo pensado para as faixas etárias.

Esse agrupamento de alunos maiores de 13 anos em uma mesma sala de aula demonstra uma dificuldade em formar turmas mais homogêneas. Em alguns casos, disponibilizam-se turmas mais adequadas à idade do aluno, mas ele não consegue frequentar o horário disponível. AE8 indica que “À noite é quase 90% adulto. Só que acontece de um pai não poder deixar o aluno à tarde, ou ele não puder vir à tarde, ou não ter uma turma na manhã e ter que vir à noite. Daí você tem, às vezes, uma turma com 10 adultos e 2 crianças, [quer dizer] 2 alunas de 13 ou 14 anos”. Dessa forma, a segmentação torna-se limitada. O profissional ainda relata: “A gente não consegue fazer uma divisão que nem a gente faz entre Kids [crianças], Teens [adolescentes] e adultos. A gente tem tentado, mas acaba tendo essa mistura toda” (E8).

A diferença de idade e os diferentes níveis de conhecimento do idioma dificultam a formação de turmas, pois é necessário ter um número mínimo de alunos por turma para tornar o curso viável. Segundo E1, a divisão por idade para as turmas regulares não é feita porque há um número mínimo de alunos necessários para formar a turma, o que seria dificultado com esse tipo de segmentação. Ao tratar os adultos como um grupo homogêneo, os recursos aplicados são iguais para todos os consumidores atendidos, conforme E1:

As escolas de idiomas não podem segmentar porque senão a gente não forma as turmas. E as nossas turmas têm que ter, para que sejam rentáveis economicamente, pelo menos 4 [alunos]. Com 3 eu não posso abrir uma turma porque senão não dá para pagar o professor.

Por isso estão todos juntos. É claro, a gente aqui não tem [alunos muito jovens]. [...] Já tivemos alunos de 12 anos porque os pais traziam porque queriam, mas não é recomendado. A gente pensa muito antes de incorporar esses alunos numa turma. [...] São crianças que tem viajado, que conhecem, que lêem, que têm tido uma boa formação. Neste caso, a gente excepcionalmente, por determinadas necessidades, porque os pais iam viajar e a gente não tinha turma para crianças, permitimos e foi um sucesso total. [...] Mas em geral não acontece. Os nossos jovens são já ou de segundo grau ou universitários.

E1 e E8 reconhecem os problemas gerados pela interação entre consumidores de diferentes idades, entretanto, há dificuldade em gerenciá-las. E8 coloca que questões financeiras implicam um número mínimo de alunos por turma, mas em situações de maior demanda, a segmentação torna-se viável: “No sábado eu até consegui. Sábado é muito lotado aqui. Consegui trazer bastante alunos que vieram do Teens [curso para adolescentes] porque, quando eles se formam no Teens, eles passam para o adulto num grupo só”.

As escolas planejam os horários das turmas de acordo com as necessidades de cada segmento, o que contribui para que alunos de diferentes idades não se matriculem na mesma turma. Na escola de E7 e E8, na ocasião da matrícula, o aluno ou seu responsável é informado sobre os perfis das turmas e indicado para a mais adequada de acordo com a sua faixa etária. Contudo, nem sempre há turmas com idades compatíveis, o que exige uma adaptação do aluno. Uma forma de amenizar as questões relativas à mistura de idades é focando nas expectativas prévias da prestação de serviço que, conforme Raajpoot e Sharma (2006), é um dos três fatores mais importantes que influenciam na percepção de incompatibilidade. E7 informa que já tiveram problemas decorrentes de turmas com alunos de idades diversificadas, portanto, atualmente, há gerenciamento das expectativas: “No ato da matrícula eu aviso esse cara: ‘olha, dentro dessa turma você tem um aluno de 18, um aluno de 16 e você de 40, é um problema pra você?’”, o que ressalta que os consumidores também precisam lidar com as dificuldades de interação (Nicholls, 2010).

4.2.2 Papel da linha de frente

Conforme E6, há profissionais da área acadêmica responsáveis por garantir a existência de professores com a qualificação necessária para atender os diferentes segmentos da escola. Há reconhecimento de que o professor é central para o negócio e, por isso, há um processo rígido de seleção, capacitação e progressão de carreira. O relato mostra que uma forma de impactar positivamente a qualidade do serviço prestado é por meio de investimento contínuo em treinamento dos profissionais que atuam na linha de frente do negócio (Nicholls, 2010). Além disso, demonstra o compromisso dos professores em promover uma atmosfera positiva na prestação de serviço (Junk *et al.*, 2017).

A E8 indica a existência de treinamentos periódicos: “Dentro desses treinamentos é passado como ter jogo de cintura quanto tem essa diferença de idade dentro de sala de aula. Então, isso é responsabilidade do professor também saber conduzir isso dentro da sala de aula para que o adulto não se sinta deslocado nem o adolescente”. Esse “jogo de cintura” está relacionado às habilidades interpessoais que os profissionais devem ter para promover a compatibilidade (Wu, 2007).

A fim de gerenciar as atividades realizadas dentro de sala de aula, E6 relata fazer reuniões periódicas com os professores, evitando que o encontro de serviço seja deixado ao acaso, demonstrando superação da crença de que a interação não possa ser gerenciada (Nicholls, 2010; Zhang *et al.*, 2010). Nessas ocasiões são discutidas as dificuldades ao trabalhar com grupos heterogêneos de alunos e como o professor deve agir perante a situação. Além disso, há observações de aulas realizadas pela própria coordenadora pedagógica, visando verificar como é feita a prestação de serviço, com o objetivo de treinar os professores para facilitar as interações (McGrath & Otnes, 1995).

E8 expõe que na sua escola a adaptação do material é realizada, visando a melhor forma de trabalhar com a heterogeneidade dos alunos:

Dos 13 pra cima eles [profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do método] já não consideram que exista tanta diferença assim, o que não é tão real porque eles [os alunos] são diferentes; os de 13 aos 20. Então, acaba ficando um trabalho, eu digo assim, o método vê só a diferença que pra ele é o mais óbvio: 9 e 10 aqui, 10 e 11 aqui e 13

pra cima já é adulto. Aqui vai ser por conta do meu trabalho, do professor, individualmente. [...] É uma coisa interna mesmo, de como a gente vai trabalhar com essa diferença. O método em si ele diferencia para abaixo de 13, mas pra cima já não. Então, é o que eu te disse. Tem alunos de 13 com alunos de 30 porque a gente já engloba no mesmo [...] grupo. Não distingue mais, aí é uma questão de aprendizado. Eles acham que a aquisição é a mesma. Isso é pensado lá, mas aqui impõe desse jeito para as franquias. Acaba sendo mais um trabalho interno, do que de fato da franquia.

A E3 destaca que “[...] nosso material é pensado pra adolescentes como para adultos. É um material pensado para todos. Não tem um público específico quanto à idade.” Portanto, cabe aos professores articularem as diferenças em sala de aula. Quanto ao desenvolvimento das atividades em salas de aulas com alunos jovens e adultos, E4 destaca que o professor deve ter uma série de estratégias para equilibrar essas diferenças: “Então, se você tem um grupo à tarde que tem três ou quatro pessoas mais velhas e o resto muito jovem, eles aprendem de maneira diferente, então o professor tem que ter uma série de estratégias pra equilibrar. Porque, claro, os ritmos de aprendizagem são diferentes”. E2 coloca a importância de o professor também ter autonomia para lidar com as diferenças na sala de aula, o que visa aumentar a compatibilidade dos alunos para mantê-los e atrair novos (Wu, 2007). E6 expõe que, em uma escola, o setor pedagógico deve auxiliar os professores a administrar as diferenças. Esse acompanhamento contínuo reflete a preocupação com a percepção do consumidor sobre a organização, contribuindo para a prestação de serviços com qualidade. E6 relata:

Não tem como, a turma com mais gente, mais heterogênea vai ser. Não é só por causa da idade. Mesmo se eu tivesse 20 pessoas de 20 anos ia ter diferença no interesse, histórico, enfim. Então, eles [professores] expressam muito isso. [...] Então, eu sempre faço eles pensarem em atividades em sala de aula que trabalham com as diferenças de todos eles [alunos] e o que podem pensar fora da sala de aula para tentar atingir a todos. Uma criança de 13 anos não se interessa pelos mesmos assuntos de [um aluno de] 30, 40, às vezes, 50 anos. Qual é a solução? Todo mundo você não vai conseguir atingir. Porém, você pode variar. Suas aulas não devem ser só para os de 50 nem só para os de 13, tem que ser

balanceado entre todas essas idades.

Na escola do E1, busca-se a adaptação do programa do curso às necessidades e às características de cada grupo, mostrando que adaptações podem ser feitas de acordo com os interesses dos alunos que compõem uma turma, tendo em consideração, inclusive, suas faixas etárias. A heterogeneidade inerente à prestação de serviço permite que sejam feitas adaptações de acordo com as necessidades de um grupo. Isso mostra que apesar dos materiais não fazerem distinções entre as faixas etárias dos adultos, o professor tem a possibilidade de conduzir o curso de forma a se adequar a cada grupo.

E3 ressalta a importância do papel do professor para tratar das diferenças em sala de aula:

Então se você tem um grupo à tarde que tem três ou quatro pessoas mais velhas e o resto muito jovem, eles aprendem de maneira diferente, então o professor tem que ter uma série de estratégias pra equilibrar. Porque, claro, os ritmos de aprendizagem são diferentes. E os ritmos de aprendizagem são diferentes também quanto à ocupação. É muito diferente um estudante universitário e um executivo. Sempre tem umas desunião nesse sentido, mas que a gente acaba equilibrando na sala de aula.

Tendo em vista que em um curso de idiomas a interação faz parte da própria prestação de serviço (Harris & Baron, 2004), os professores buscam gerenciar o ambiente social (Verhoef *et al.*, 2009; Lemke *et al.*, 2011) e, dessa forma, possibilitar uma prestação de serviço de qualidade. E6 relata a preocupação com a temática das discussões, o que ressalta o compromisso em criar uma atmosfera e cultura de interação que seja interessante aos alunos envolvidos (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017). As principais ações adotadas pelas escolas, com o seu suporte teórico, são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2. Ações adotadas para gerenciar interações entre consumidores.

Ação adotada	Suporte teórico
Segmentação por idade – crianças, juvenis, adultos e idosos – e nível de conhecimento.	Nicholls (2010); Martin & Pranter (1989)
Separação dos alunos e adequação do	Albrecht (2016)

material para evitar conflitos.	
Desenvolvimento de cursos com base em pesquisas que contribuem para o desenvolvimento de ambientes que permitam comportamentos de apoio entre os consumidores.	Junk <i>et al.</i> (2017)
Avaliação e autorização para um adolescente estudar com adultos apontando o gerenciamento da interação.	Zhang <i>et al.</i> (2010)
Curso específico para crianças e terceira idade.	Martin & Pranter (1989); Zhang <i>et al.</i> (2010)
Gerenciamento das expectativas no momento da matrícula para evitar problemas de interação entre alunos de diferentes idades.	Raajpoot & Sharma (2006); Nicholls (2010)
Investimento contínuo em treinamento dos profissionais que atuam na linha de frente.	Nicholls (2010)
Compromisso dos professores em promover uma atmosfera positiva na prestação de serviço.	Junk <i>et al.</i> (2017)
Desenvolvimento das habilidades interpessoais dos professores.	(Wu, 2007)
Reuniões periódicas da coordenação pedagógica com os professores, antecipando possíveis problemas de interação.	Nicholls (2010); Zhang <i>et al.</i> (2010)
Observações das aulas pela coordenação pedagógica para orientar o treinamento dos professores.	McGrath & Otnes (1995)
Autonomia do professor para lidar com as diferenças na sala de aula.	Wu (2007)
Gerenciamento do ambiente social por parte dos professores.	Verhoef <i>et al.</i> (2009); Lemke <i>et al.</i> (2011)
Preocupação com a seleção da temática das discussões para criar atmosfera e cultura de interação.	Minkiewics <i>et al.</i> (2014); Parker & Ward (2000); Junk <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Dessa forma, constata-se a possibilidade do gerenciamento das interações em escolas de idiomas (Nicholls, 2010). Destaca-se, principalmente a segmentação e o papel dos professores, que com o suporte da coordenação pedagógica, buscam contribuir para a prestação de serviço com qualidade.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de cursos de idiomas. O estudo apontou que a qualidade do serviço ofertado em cursos de idiomas sofre impacto da interação entre os consumidores. Em cursos de idiomas, as interações entre os consumidores fazem parte da própria prestação de serviço, o que ressalta a relevância de se ter ambientes que proporcionam tal interação (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017).

Essa interação é inerente ao serviço prestado, entretanto, a heterogeneidade entre os alunos pode causar problemas. Este estudo detectou que a diferença de idade é um fator que molda outras características, como conhecimento, maturidade, interesses, disponibilidade de horários e motivação para a realização do curso. Portanto, compreender que as diferenças de idade têm potencial para impactar a interação entre consumidores faz parte do gerenciamento do serviço (Dorsey *et al.*, 2016), sendo uma característica importante para a formação de turmas em escolas de idiomas.

Constatou-se que devido ao próprio processo de crescimento do indivíduo, há maior atenção para a separação das crianças por faixas etárias. Já para os adolescentes e adultos, essa segmentação inclina-se a ser menos rígida, entretanto, a divergência nos interesses e motivações entre eles tende a causar transtornos para o desenvolvimento do serviço. Nas escolas em que há maior mistura de jovens e adultos em uma mesma turma, foram relatados problemas de interação, dificultando o desenvolvimento das atividades. Nesses casos, o papel do professor em sala de aula obtém destaque, pois é sua responsabilidade gerenciar a interação entre os alunos de forma a possibilitar maior qualidade na prestação do serviço.

A segmentação é uma forma de tornar os grupos de alunos mais homogêneos entre si, reduzindo a incompatibilidade, que é um causador de experiências negativas. Para que a segmentação seja viável há necessidade de um número mínimo de alunos por sala de aula, o que nem sempre é possível. Portanto, estar atendo ao desenvolvimento das atividades em sala de aula torna-se trivial para a qualidade do ensino. Em situações em que a escola carece de uma segmentação mais detalhada, há maior

importância do professor. Percebeu-se, em alguns casos, um treinamento e acompanhamento pedagógico para facilitar essa atividade. Em outros, relatou-se o “jogo de cintura” e o “equilíbrio”, como meios para o professor dar conta dessas diferenças, o que é oposto ao papel proativo desejável para a prevenção de interações negativas (Zhang *et al.*, 2010).

As escolas que melhor gerenciam a interação entre os consumidores, principalmente por meio da segmentação e treinamento dos professores, demonstram superar a crença de que essa é uma situação não gerenciável (Nicholls, 2010). Quando há maior dificuldade em fazer esse gerenciamento, a heterogeneidade em sala de aula, principalmente devido à diferença de idade, impacta na qualidade do serviço prestado.

As escolas de idiomas não possuem leis que estabelecem a relação idade/ ano do aluno, conforme as escolas regulares, o que aumenta a necessidade de um gerenciamento das incompatibilidades dos alunos. Esta pesquisa possibilitou a visualização do gerenciamento da interação entre alunos de diferentes idades de uma perspectiva dos profissionais que planejam os cursos – setor pedagógico e marketing – e dos que atuam em sala de aula – professores. Na ausência de uma segmentação mais detalhada, a responsabilidade do gerenciamento da interação entre os alunos passa a ser do professor que além de prestar o serviço de acordo com as exigências do curso precisa estar atendo para a realização do serviço com qualidade. Portanto, conforme as entrevistas, as escolas que prezam pela qualidade possuem um planejamento para segmentar as turmas adequadamente, sendo mais rígidas quanto à mistura de alunos.

Em suma, os resultados demonstram que o gerenciamento da interação entre alunos em escolas de idiomas ocorre principalmente pela segmentação e desempenho dos professores. Contudo, ainda há situações em que esse gerenciamento é falho, principalmente pela inviabilidade financeira de se formar turmas de acordo com horário e níveis de conhecimento dos alunos. Porém, na medida em que os entrevistados apontam maior empenho da escola com a qualidade do serviço prestado, mais intensos são os esforços gerenciais para possibilitar uma interação benéfica entre os alunos. Dessa forma, reflete-se sobre como é possível melhorar a interação entre os consumidores. Um caminho que

se destaca é pela segmentação, principalmente no que diz respeito às diferenças de idades. Entretanto, isso implica em maiores custos por parte da escola e, conseqüentemente, cursos de maiores valores para os consumidores. Outro caminho apresentado é pela qualificação dos professores, os quais, geralmente, pelas suas formações já são aptos a lidar com a heterogeneidade em sala de aula, mas podem, a todo o momento, participar de atividades de formação que aprofundam o assunto.

6 Implicações e Estudos Futuros

Ao visualizar a interação entre os alunos como parte do ensino de idiomas, as escolas deveriam prestar maior atenção ao encontro de serviços. A empresa tem a responsabilidade de fazer um gerenciamento compatível nos encontros de serviços, visando administrar a interação entre clientes para maximizar a satisfação. Com a maior competitividade, os consumidores têm mais alternativas e darão preferência para a empresa com a qual se sentirá mais compatível.

Este estudo colabora com a literatura ao providenciar maior compreensão da interação entre consumidores de diferentes idades, no ambiente de ensino, bem como o papel dos profissionais de linha de frente nesse contexto. Na medida em que o mercado de trabalho exige cada vez mais profissionais qualificados e as pessoas envelhecem com melhor saúde, aumenta o interesse por cursos de idiomas, em diferentes idades, não apenas no período da educação básica. Com isso, há maior potencialidade para a heterogeneidade das turmas, dando destaque para a relevância do gerenciamento da interação entre consumidores.

Como contribuição gerencial, o estudo saliente o mérito do gerenciamento dos encontros de serviços. Planejamento, contratação, ambiente, comunicação, materiais didáticos são essenciais para o ensino. Entretanto, para obter qualidade é indispensável gerenciar a hora da verdade, em especial, em situações que a interação entre os consumidores tem forte potencial para interferir no serviço prestado. A segmentação pode facilitar essas interações, mas como essa nem sempre é possível, torna-se ainda mais relevante o papel do professor, o qual, além dos conhecimentos específicos de sua disciplina, deve ter apoio gerencial para conduzir suas atividades em sala de

aula.

Na medida em que as interações entre os consumidores interferem na qualidade do serviço, a administração deve gerenciá-la. Um desconforto causado em um aluno devido ao comportamento de outro pode não ser atribuído diretamente à organização. Entretanto, a partir do momento que isso atrapalha a satisfação do aluno, é a escola que será prejudicada por meio de reclamações, boca a boca negativo e, inclusive, desistência do curso. Em uma sociedade, em que cada vez mais se interage virtualmente, os encontros presenciais tornam-se oportunidades para o convívio e aumento do bem-estar das pessoas, o que também pode ser verificado em escolas de idiomas, principalmente quando essas interações são gerenciadas.

O presente estudo não se desenvolveu sem limitações. Do ponto de vista dos participantes, foi possível entrevistar apenas dois profissionais atuantes no ramo de marketing/ comercial. Isso se deve ao fato de as escolas não desenvolverem essas atividades internamente. Além disso, a visão de atividades de marketing está mais relacionada à promoção do negócio do que à sua contribuição para o desenvolvimento do serviço e relacionamento com os consumidores. Essas atividades acabam por ficar mais associadas ao setor pedagógico das escolas, que fizeram parte da pesquisa.

O estudo deixa espaço para novas pesquisas. Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a análise do gerenciamento das interações entre alunos em outros contextos, como em cursos que envolvem atividades de maior lazer e menos acadêmicas. Também é possível analisar o impacto do gerenciamento da interação na visão do aluno, buscando aprofundar a compreensão do assunto na perspectiva do consumidor.

7 Referências

Albrecht, K. (2016). Understanding the effects of the presence of others in the service environment: a literature review. *Journal of Business Market Management*, 9(1), 541-563.

Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2018). *Perfil das 50 maiores franquias no Brasil: marcas associadas ABF*. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp->

[content/uploads/2019/01/50-maiores-franquias-do-brasil-coletiva-2019.pdf](https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/50-maiores-franquias-do-brasil-coletiva-2019.pdf)

Baker, M. A., & Kim, K. (2018). Other customer service failures: emotions, impacts, and attributions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(7), 1067-1085.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bateson, J. E. G. (1985). Perceived control and the service encounter. In Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (Org.). *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books.

Bauer, M. (2002). *Análise de Conteúdo Clássica*. In: Bauer, M., & Galskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.

Colm, L., Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2017). When service customers do not consume in isolation: a typology of customer copresence influence models (CCIMs). *Journal of Service Research*, 20(3), 223-239.

Day, E., & Stafford, M. R. (1997). Age-related cues in retail services advertising: their effects on younger consumers. *Journal of Retailing*, 73(2), 211-233.

Dorsey, J. D., Ashley, C., & Oliver, J. D. (2016). Triggers and outcomes of customer-to-customer aisle rage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 67-77.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Grove, S. J., & Fisk R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". *Journal of Retailing*, 73(1), 63-85.

Harris, K., & Baron, S. (2004). Consumer-to-consumer conversations in service settings. *Journal of Service Research*, 6(3), 287-303

- Henkel, A. P., Johannes B., Rafaeli, A., & Lemmink, J. (2017), The Social Dimension of Service Interactions: Observer Reactions to Customer Incivility. *Journal of Service Research*, 20(2), 120-134.
- Hwang, J., & Han, H. (2015). Understanding other customer perceptions in the private country club industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(8), 875-896.
- Hwang, J., & Han, H. (2017). Are other customer perceptions important at casino table games? Their impact on emotional responses and word-of-mouth by gender. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(4), 544-555.
- Hyun, S. S., & Han, H. (2015). Luxury cruise travelers: other customer perceptions. *Journal of Travel Research*, 54(1), 107-121.
- Jung, J.H., Yoo, J.J., & Arnold, T.J. (2017), Service climate as a moderator of the effects of customer-to-customer interactions on customer support and service quality. *Journal of Service Research*, 20(4), 426-440.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Martin, C. L. (1996). Consumer-to-consumer relationships: satisfaction with other consumer's public behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 30, 146-169.
- Martin, C. L., & Pranter, C. A. (1989). Compatibility management: customer-to-customer relationship. *The Journal of Services Marketing*, 3(3), 5-15.
- McGrath, M. A., & Otnes, C. (1995). Unacquainted influence: When strangers interact in the retail setting. *Journal of Business Research*, 32, 261-272.
- Minkiewicz, J., Evans, J., & Bridson, K. (2014). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, 30(12), 30-59.
- Nicholls, R. (2010). New Direction for Customer-to-Customer Interaction Research. *Journal of Services Marketing*, 24 (1), 87-97.
- Normann, R. (1993). *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas.
- Parker, C., & Ward, P. (2000). An analysis of role adoptions and scripts during customer-to-customer encounters. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 341-358.
- Price, L. L., Arnould, E., & Tierney, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Raajpoot, N. A., & Sharma, A. (2006). Perceptions of incompatibility in customer-to-customer interactions: examining individual level differences. *Journal of Services Marketing*, 20(5), 324-332.
- Schaefers, T., Wittkowski, K., Benoit, S., & Ferraro, R. (2016). Contagious Effects of Customer Misbehavior in Access-Based Services. *Journal of Service Research*, 19(1), 3-21.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.

- Shostack, L. G. (1985). Planning the service encounter. In: Czepiel, J. A.; Solomon, M. R.; Surprenant, C. F. (Org.). In Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (Org.). *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Slotterback, C. S., & Saarnio, D. A. (1996). Attitudes toward older adults reported by young adults: variation based on attitudinal task and attribute categories. *Psychology and Aging*, 11(4), 563-571.
- Thakor, M. V., Suri, R., & Saleh, K. (2008). Effects of service setting and other consumers' age on the service perceptions of young consumers. *Journal of Retailing*, 84(2), 137-149.
- Tinoco, M. A. C. (2006). *Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços*. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS.
- Tombs, A. G., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Third party customers infecting other customers for better or for worse. *Psychology and Marketing*, 30(3), 277-292.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Wu, C. H.-J. (2007). The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service: the service encounter prospective. *Tourism Management*, 28, 1518-1528.
- Zhang, J., Beatty, S. E., & Mothersbaugh, D. (2010). A CIT investigation of other customers' influence in services. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 389-399.

Apêndice A - Roteiro de entrevista

- Dados da organização:
 - Nome;
 - Missão;
 - Principais serviços;
 - Outras informações relevantes sobre a organização.
- Dados dos entrevistados:
 - Nome;
 - Cargo;
 - Formação;
 - Área e subordinação;
 - Atribuições exercidas;
 - Tempo de experiência na área.
- Questões específicas:
 - Como você obtém informações dos clientes?
 - Como são divididas as turmas?
 - Há separação por faixas etárias, por níveis de conhecimento da língua e/ou por interesses diferentes?
 - Há alunos de diferentes faixas etárias na mesma sala de aula?
 - Que clientes a empresa tenta atender?
 - A empresa tem algum diferencial em relação aos seus concorrentes?
 - Como a empresa é reconhecida no mercado?
 - Como são as estruturas das salas de aula?
 - Que ambientes são utilizados para a prestação do serviço?
 - Que materiais são utilizados?
 - Há estrutura de atendimento diferente para cada segmento?
 - Há um coordenador de curso para cada segmento?
 - Como é determinado o preço?
 - Como a empresa divulga seus serviços?
 - Há alguma atividade para a interação dos alunos fora da sala de aula?