

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA ESCOLA  
PARTICULAR DE PATOS DE MINAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO  
MODELO MUSSNICH**

CARLA GASTARDELLI DE OLIVEIRA

Belo Horizonte,  
2010

Carla Gastardelli de Oliveira

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA ESCOLA  
PARTICULAR DE PATOS DE MINAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO  
MODELO MUSSNICH**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Acadêmica Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Linha de pesquisa: Tecnologia

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte, 2010

Aos meus pais, Marly e João Carlos, que me deram a oportunidade de vir a este mundo; Ao meu irmão Gustavo; à minha avó, Odette; e à “bisa” Dulce, pessoas às que amo incondicionalmente.

## AGRADECIMENTOS

Pessoas especiais sempre entram em nossa vida e deixam suas marcas. Então, é com muito carinho que agradeço a:

- Marly, minha admirável mãe, companheira e amiga, que compartilhou cada viagem, cada aula, cada página deste trabalho. A pessoa que em todos os momentos esteve ao meu lado.
- Gustavo, meu irmão, pelo apoio.
- João Carlos, meu pai, mesmo longe, é uma pessoa de peso.
- Vovó Odette, que sempre esteve presente em minha vida.
- Bisa Dulce, pelos passeios, conversas, brincadeiras, conselhos, confiança, e paciência. Não importa a distância, pois está sempre dentro do meu coração. Tenho certeza de que onde está, ela torce por mim.
- Dulce Eugênia, minha prima e madrinha, que sempre me apoiou.
- Cláudia Soares, a amiga de todas as horas.
- Eliane, minha prima, que é um exemplo de força e garra para mim.
- Dona Maria, pelo apoio incondicional.
- Adair, meu amigo, que aguentou a “choreira”.
- Professor José Edson Lara, pela paciência, cumplicidade e amizade.
- Aos diretores e amigos Evandro e Jamil, pelo carinho, e apoio e por terem aberto as portas do Colégio Leonardo da Vinci para que eu pudesse realizar este trabalho.
- Ao José Roberto, amigo que soube me ouvir nos momentos necessários.
- Ao Everson, amigo e companheiro de muitas viagens, de muitos trabalhos e de muitas conversas e risadas.
- Ao Iutatá, Babi, Tuca e Batata, meus gatos, por fazerem a minha vida mais prazerosa.
- A todos que dividiram lágrimas e sorrisos, e, de que alguma forma, participaram para que esse sonho de cursar e concretizar um mestrado se realizasse.

Finalizando, agradeço a Deus, por ter me auxiliado em todos os instantes desta etapa profissional em minha vida.

## **Escola é**

... O lugar onde se faz amigos.  
Não se trata só de prédios, salas, quadros,  
Programas, horários, conceitos...  
Escola é, sobretudo, gente  
Gente que trabalha, que estuda  
Que alegre, se conhece, se estima.  
O diretor é gente,  
O coordenador é gente,  
O professor é gente,  
O aluno é gente,  
Cada funcionário é gente.  
E a escola será cada vez melhor  
Na medida em que cada um se comporte  
Como colega, amigo, irmão.  
Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”  
Nada de conviver com as pessoas e depois,  
Descobrir que não tem amizade a ninguém.  
Nada de ser como tijolo que forma a parede,  
indiferente, frio, só.  
Importante na escola não é só estudar, não é só  
trabalhar,  
É também criar laços de amizade, é criar ambiente  
de camaradagem,  
  
É conviver, é se “amarrar nela”!  
Ora é lógico...  
Numa escola assim vai ser fácil! Estudar, trabalhar,  
crescer,  
Fazer amigos, educar-se, ser feliz.  
  
É por aqui que podemos começar a melhorar o  
mundo.

(Paulo Freire)

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar a aplicação do Marketing de Relacionamento na instituição pesquisada, segundo uma abordagem qualitativa, buscando reconhecer e analisar os aspectos que contribuem para captar, comprometer e fidelizar o aluno. Enfim, deixá-lo confiante quanto ao serviço oferecido pela instituição e dependente de suas ofertas. Como instrumento a ser analisado, optou-se por uma instituição da rede privada da cidade de Patos de Minas, Minas Gerais, denominada Colégio Leonardo da Vinci, para conhecer a realidade escolar. Foram realizados grupos focais aplicados em alunos, entrevistas semiestruturadas a mães e questionários a diretores e coordenadores. É conhecida a grande concorrência existente neste segmento, em que organizações prestam serviços educacionais, não obstante, as dificuldades. O uso de estratégias e instrumentos que sejam atraentes torna-se cada vez mais necessário. As instituições de ensino, buscam obter um melhor desempenho, preveem resultados e objetivam a lucratividade. Essa busca pelo sucesso depara-se com um cenário dinâmico e interativo, em que sobressaem fatores como: a sobrevivência no mercado, dependência, comprometimento, confiança e fidelização. Mussnich (2005) ressalta como diferencial imprescindível a qualidade do ensino, dos materiais e dos professores, o que possibilita um contato gerador de maior crédito. Revela, ainda, que o bom conhecimento dos clientes conduz à manutenção de bons relacionamentos e à satisfação, pontos fundamentais para que se fidelize e comprometa o aluno, pois existirá a confiança. Em educação, é importante que pais e alunos tenham uma boa experiência com a escola, a fim de se sentirem motivados a manterem seu relacionamento e, também, funcionarem como multiplicadores da marca da escola.

Palavras-chave: Fidelização; Confiança; Comprometimento; Dependência; Marketing de Relacionamento.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the application of Relationship Marketing in the research institution, according to a qualitative approach, seeking to recognize and analyze the aspects that contribute to capture, engage and retain students. Anyway, let him confident about the service offered by the institution and dependent on their offers. As an instrument to be analyzed, we chose to an institution of the private network of the city of Patos de Minas, Minas Gerais, known as Leonardo da Vinci College, to know the reality of school. Focus groups were conducted among students applied, semi-structured interviews and questionnaires to mothers to directors and coordinators. It is known to great competition in this segment, in which organizations provide educational services, despite the difficulties. The use of strategies and instruments that are attractive it becomes increasingly necessary. Education institutions, seeking better performance, predict outcomes and aim to profitability. This search for success faces a dynamic and interactive setting, where highlights such factors as survival in the marketplace, dependence, commitment, trust and loyalty. Mussnich (2005) highlights how crucial the differential quality of teaching materials and teachers, allowing a greater contact generator credit. Also shows that good knowledge of customers leads to the maintenance of good relationships and satisfaction, which are key points for loyalty and endangers the student, because there will be trust. In education, it is important that parents and students have a good experience with the school in order to feel motivated to maintain their relationship, as well. act as multipliers of the mark in the school.

**Keywords:** Loyalty, Trust, Commitment, Dependency, Relationship Marketing

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de variáveis-chave mediadoras (KMV) do Marketing de Relacionamento .....	40
Figura 2 - Qualidade em satisfação dos clientes .....	49
Figura 3 - O Planejamento da qualidade .....	52
Figura 4 - Serviços ao cliente e marketing de relacionamento .....	58
Figura 5 - Características inerentes à Instituição de Ensino.....	66
Gráfico 1- Tempo de permanência de matrícula dos alunos do Colégio da Vinci.....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escala de mensuração do Marketing de Relacionamento.....	60
Quadro 2 - O Colégio Leonardo da Vinci.....	74
Quadro 3 – Problematizando a metodologia de pesquisa .....	85
Quadro 4 - Quadro dos pontos fortes e dos pontos fracos.....	95
Quadro 5 - .....	103



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO: O AMBIENTE, O CONTEXTO E OS PROPÓSITOS DA PESQUISA .....</b>	<b>10</b>
1.1	O problema e a sua importância .....	12
1.2	A necessidade social .....	21
1.3	O problema da cidade de Patos e da escola .....	17
1.4	Objetivos .....	18
1.4.1	Objetivo geral .....	18
1.4.2	Objetivos específicos .....	18
1.5	Justificativa .....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: OS PILARES DA CONSTRUÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>29</b>
2.1	Marketing de Relacionamento .....	29
2.2	Evolução do Marketing de Relacionamento.....	29
2.3	Satisfação do cliente .....	31
2.4	Retenção, lealdade e fidelização do cliente .....	34
2.5	Benefícios proporcionados pelo Marketing de Relacionamento .....	44
2.6	Relacionamento empresa-cliente: estratégias e expectativas .....	45
2.6.1	O papel estratégico do marketing de relacionamento.....	46
2.6.2	O cliente.....	47
2.6.3	Conhecendo os clientes.....	51
2.6.4	Abordagens relativas à satisfação dos clientes .....	52
2.6.5	A individualidade do cliente .....	56
<b>3</b>	<b>UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO .....</b>	<b>63</b>
3.1	Conceito e características de uma Instituição de Ensino.....	63
3.2	Qualidade em educação.....	67
3.3	Descrição da Instituição de Ensino Estudada .....	73

<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>	<b>78</b>
4.1	Grupos de foco .....	83
4.2	Questionários.....	87
4.3	Entrevistas .....	88
<b>5</b>	<b>APRESENTANDO E ANALISANDO OS DADOS E INFORMAÇÕES SOBRE O COLÉGIO LEONARDO DA VINCI ..</b>	<b>86</b>
5.1	Análise dos gestores e coordenadores.....	86
5.2	Analisando as percepções das mães .....	88
5.3	Analisando a visão dos alunos.....	93
5.4	Descrevendo o processo e os resultados de cada grupo de foco.....	94
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>

## **1 INTRODUÇÃO: O AMBIENTE, O CONTEXTO E OS PROPÓSITOS DA PESQUISA**

As organizações prestadoras de serviços sofrem diversas transformações em suas estruturas físicas e humanas, já que o mercado se encontra cada vez mais exigente e cobra modificações, devido às necessidades de adaptação ao ambiente. Tais mudanças como destacam Pereira e Carrieri (2005), provocam fortes impactos nas organizações prestadoras de serviços, sejam elas públicas ou privadas.

A competição entre organizações, notadamente as privadas, está cada vez mais intensa. Os produtos e serviços ofertados têm sido muito equivalentes, o que faz com que o consumidor frequentemente mude de uma marca para outra sem sentimento de culpas em ter receio de perder no valor do produto ou serviço e de lamentar o fato de estar até mesmo ter o sentimento de está traindo uma marca.

Nesse contexto, a busca pela excelência perpassa um esforço intenso, em que onde há uma grande concentração de forças por alguns segmentos das empresas, a fim de competirem intensamente por meio da análise de tendências, da criação de estratégias e do monitoramento constante de resultados. Neste contexto, o termo acomodação deve inexistir para uma empresa que almeja a sustentabilidade no mercado.

Segundo estatísticas do IBGE – 2008, a população da cidade de Patos de Minas é de 143.961 habitantes, incorporando, conforme dados da Superintendência de Ensino de Patos de Minas, 16.590 alunos cursando o ensino fundamental e o médio em 2008. Desse número, 1.705 estão repartidos entre as cinco escolas particulares da cidade.

Esses dados mostram que o público-alvo das escolas particulares é restrito e que a concorrência acirrada. Logo, as escolas passam a considerar o fato de que têm “clientes” e de que necessitam buscar a excelência para continuar existindo. Entre as diversas ações formadas para se diferenciarem do ponto de vista da qualidade, adotam o planejamento de estratégias de Marketing de Relacionamento. Esse cenário também vem se refletindo nas Instituições de Ensino, em especial as da

rede particular, nos níveis fundamental e médio. Elas almejam resultados promissores e lucro, mediante oferecimento de uma educação que pretende ser mais inovadora nos níveis tecnológico e pedagógico, estruturas físicas mais confortáveis e acolhedoras, bons profissionais da área de ensino, formação holística dos alunos e funcionários competentes em todos os âmbitos da escola. Estes requisitos são fundamentais para criar uma instituição competitiva e, assim justificar perante a comunidade os preços que cobra pela prestação de seus serviços.

Atualmente, os gestores educacionais têm percebido que os oferecimentos citados não são percebidos pelos clientes como vantagens, mas sim como requisitos básicos de qualquer sistema educacional da rede particular competitiva, segundo Pestana (2003). Surge daí a necessidade por parte das escolas privadas de criarem estratégias de diferenciação que satisfaçam as necessidades do seu público, caso queiram atraí-lo e mantê-lo, já que se observa uma significativa parcela de escolas particulares se inserindo no mercado atual. Explica Pestana (2003, p. 28):

O aumento do número de escolas vem gerando uma oferta cada vez maior neste setor, tendo uma implicação direta na procura por elas. Assim como vem acontecendo em outros segmentos de mercado, o setor de educação deverá viver uma onda de fusões e incorporações daqui para frente. Não existe mágica. É preciso um número mínimo de alunos para fazer com que os investimentos em computadores, laboratórios, instalações, na permanência de um corpo docente qualificado, se tornem viáveis (PESTANA, 2003, p. 28).

Neste cenário de aumento relevante do número de escolas particulares, é cada vez mais importante que as escolas da rede privada desenvolvam estratégias e, entre elas, estratégias de Marketing de Relacionamento como determinante competitivo para a conquista, satisfação, captação, retenção e estimulação da fidelização de alunos.

É importante que a escola promova ações para captar, reter e fidelizar o cliente, que neste caso é o aluno. Isso porque “em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente” (BOGMANN, 2000, p. 12). O cliente se torna fiel

quando decide, de forma voluntária e pessoal, prestigiar a uma organização em particular. Para Lovelock e Wriith (2003), a fidelidade não deve ser considerada definitiva, pois ela somente continuará a existir se o cliente permanecer recebendo qualidade mais apurada. O contrário levará à opção de troca de instituição.

O aumento do número de escolas vem gerando uma oferta cada vez maior neste setor, tendo uma implicação direta na procura. Assim como vem acontecendo em outros segmentos do mercado, o setor educação deverá viver uma onda de fusões e incorporações daqui para frente. Não existe mágica. É preciso um número mínimo de alunos para fazer com que o investimento em computadores, laboratórios, instalações, na permanência de um corpo docente qualificado, se tornem viáveis. A isso chamamos ponto de equilíbrio (PESTANA, 2003, p. 28).

Ainda segundo o pensamento de Lovelock e Wright (2001) e Zenone (2003), destacam-se os programas de fidelização como sendo recursos de alavancagem à satisfação dos clientes. É desta forma que eles são atraídos a em decorrência das repetir a compra devido às vantagens oferecidas pela organização, e realizam a divulgação “boca a boca”. Assim, considera-se que a satisfação do cliente é a “alma” para a fidelização.

Sem satisfação não há cliente fiel e cliente fiel é aquele que se completa totalmente com o produto ou serviço adquirido, é aquele que recebe um bom atendimento antes, durante e principalmente após a compra e, é o cliente fiel que é o maior vendedor fora da empresa (NILSEN e HÜSKES 2007).

reter um cliente não é somente satisfazer suas necessidades básicas, pois “clientes indiferentes ou satisfeitos provavelmente estão contentes com o serviço básico, mas gostariam de ter um conjunto consistente de serviços suplementares que tornem o produto básico mais eficaz ou mais fácil de usar” (LOVELOCK e WRIGTH, 2003, p. 115).

### **1.1 O problema e a sua importância**

O problema se refere à captação, retenção e fidelização de alunos em uma escola

particular de ensino fundamental e médio de Patos de Minas, identificando o padrão de fidelização destes alunos à referida instituição escolar.

As instituições de ensino particulares estão dependentes da fidelização. Muitas vezes, o novo vem interferir neste processo. Por isso, é importante manter ativas as estratégias que façam com que o aluno e seus pais sejam clientes satisfeitos. A premissa é que um cliente satisfeito tem possibilidades de ser um cliente fidelizado.

Estando frequente em uma escola, o aluno é movido pela emoção, pelo gosto por manter-se nela. A instituição deve, pois, diversos esforços no sentido de conservar sua clientela, não dando oportunidade à perda de sua fidelização. Não se deve apenas captar e reter o aluno, mas é imprescindível que ele se fidelize à organização, adquirindo os serviços enquanto forem necessários.

Isso é relevante, visto que existe um período longo de frequência à escola. O Marketing de Relacionamento tem sido alvo de diversos estudos, revelando principalmente nas discussões escolares características de intangibilidade. O fato de se perceber o que ambas as partes oferecem e conquistam influi de maneira decisiva na qualificação favorável do serviço oferecido.

Segundo Kotler e Fox (1994), nos anos de 1960, de modo geral, as empresas atuantes em educação não conheciam ou aplicavam o marketing. Nos anos 1970, a partir das mudanças acontecidas no mercado, a obrigação de se tornarem mais competitivas, gerou a conscientização de ser importante empregar algumas ações mercadológicas. A partir de então, as ações de marketing passaram a constituir de ações maiores e eficazes.

A concorrência tem sido aumentada no setor da Educação, gerando novos desafios a essas Instituições de Ensino e afetando a formação pedagógica e o ensino-aprendizagem em relação à administração organizacional. Tal fato ensejou a alavancagem definitiva para a busca de estratégias e estruturas de marketing realmente eficazes.

Diversos profissionais do ensino, entretanto, não aceitam o marketing ligado a seu trabalho, por considerá-lo inadequado à missão de educador, além de o terem como

antiético em relação à instituição escolar. Eles consideram que a função da escola é propiciar conhecimentos e que a utilização do marketing faria com que a escola se tornasse uma empresa encaminhada para o lucro. A possibilidade de isso ocorrer aponta a existência de uma falsa interpretação do que seja o Marketing e, principalmente, o Marketing de Relacionamento.

O uso desta estratégia em uma instituição escolar encerra o mais elevado conceito, confirmado pela aquisição de maior número de matrículas e pelo aumento do número de alunos, e buscando recursos para reter os clientes, cuidando de sua satisfação e fidelização, ofertando um serviço de alta qualidade para sua clientela, ou seja, seus alunos e pais. Este fator mostra que se trata da satisfação de uma necessidade básica e que conduz à percepção de terem se tornado melhores a partir do início do processo até o seu final.

A eficácia das instituições educacionais requer a satisfação das necessidades dos seus mercados, porém evitando o afastamento de sua verdadeira missão, que é o ensino, e considerando os recursos críticos já existentes.

Reforçando essa assertiva, constata-se que as organizações não têm que se desfazer de suas características pedagógicas ou fazer com que a educação se subordine à publicidade, feita sobre seus recursos de trabalho, por serem prestadoras de serviços especiais e o seu valor se restringir ao aspecto pedagógico, impactando as pessoas enquanto entidades humanas e buscando o crescimento psicossocial pelo aprendizado.

Os estabelecimentos de ensino devem procurar recursos que os tornem visíveis e respeitados pela sociedade por terem transformados os cursos que ministram em objetos de desejo de sua clientela.

Um dos grandes problemas que se tem em educação no mundo, no Brasil e mesmo, em Patos de Minas (MG) se relaciona ao fato de o mercado educacional não atrair os melhores profissionais. Isso acontece porque os salários são muito baixos e porque existe a falta de atratividade da profissão que prestigie aos melhores professores. Lapo e Bueno (2003) ensinam que esta ocorrência deve ser compreendida como

um dos sintomas do chamado "mal-estar docente", conforme expressão do pesquisador espanhol José Manuel Esteve (1992). Daí decorre que há o abandono da profissão, que chega a 50% no período de cinco anos. E o pior: são os melhores professores que saem. Sabe-se que um bom professor faz com que seus alunos obtenham bons resultados na formação dos mesmos. É bom ressaltar que este é o único parâmetro de mensuração que se tem deste problema.

O problema, porém, não deve ficar restrito a determinada parte do mundo. Estes resultados, muitas vezes, associam-se às disciplinas quantitativas, devido ao seu difícil aprendizado. Todavia, o problema não fica só aí. Ele se destaca quando colocado frente a frente com alunos chineses ou indianos, que possuem um sistema de ensino altamente competitivo em relação ao resto do mundo: com décadas de políticas educacionais laxistas<sup>1</sup> ou a tendência a ideias conciliadoras e desmotivadoras (de alunos e professores), os resultados caem e colocam em nível mundial o domínio da tecnologia de informação.

Os analistas e a mídia ficam surpreendidos quando os alunos brasileiros ao participarem de provas internacionais, obtêm tiram notas consideradas baixas. E falam da baixa qualificação dos professores ou dos problemas das famílias, porém dificilmente destacam a rotina das escolas. Estas promovem muitos eventos, muitos projetos e poucas aulas a partir de abril. Patos de Minas, por exemplo, praticamente para em maio, por causa da Festa Nacional do Milho.

Ao se lançar um olhar para a educação no Brasil, pode-se verificar que desde o seu início pouca coisa mudou até hoje. Percebem-se avanços e quedas verificáveis quando se faz a análise dos fatos históricos desde seu início.

Nos primeiros anos do nosso país a educação era aquela promovida pelos Jesuítas. Alterou-se para pior com a expulsão da Companhia de Jesus, permanecendo inalterada até a chegada da Família Real, em 1808, e somente se incrementou e estruturou a partir da década de 1960 (CARNEIRO, 2009).

---

1. Na teologia moral, tendência a fugir ao dever e à lei, com base em razões pouco fundamentadas. Sistema filosófico, político, etc., que preconiza ideias pouco severas, amplas e conciliatórias.



Durante o período colonial, a grande preocupação dos jesuítas era com a catequese dos índios e o ensino das primeiras letras aos filhos dos colonos. Despreocupava-se com a educação porque o trabalho executado era somente braçal. Nesta época, o ler e o escrever era considerado como luxo. Assim, quando a Companhia de Jesus foi expulsa do Brasil a escola ficou em estado de dormência. Para as elites brasileiras existia o recurso de estudar na Europa.

As mudanças esperadas com a vinda da Família Real para o Brasil não ocorreram. A educação escolar permaneceu como um privilégio da elite. Todavia, aconteceu a criação de alguns cursos que podem ser tidos como precursores das faculdades. Com a chegada do século XX, o nível de escolarização permaneceu baixo.

As mudanças começaram a acontecer após a Primeira Guerra Mundial, com a chegada dos imigrantes e o início da industrialização, quando ocorreram maiores preocupações com a escola. Mais especificamente, as modificações do quadro educacional brasileiro passaram a ocorrer nos anos de 1960, devido aos movimentos populares e os de ações sindicalistas, as quais fizeram com que a escola se popularizasse.

A urbanização brasileira tornou-se mais intensa a partir de 1950. Ocorreu uma grande taxa de industrialização nesta época. Com essa expansão, houve a atração de imigrantes italianos e japoneses para as cidades brasileiras. A urbanização sem planejamento trouxe como consequência vários problemas de ordem social, tais como o inchaço das cidades, provocado pelo acúmulo de pessoas, e a falta de uma infraestrutura adequada, gerando transtornos para a população urbana.

Mesmo esse princípio de “acordar” da educação popular se dissolveu com o Governo Militar, a partir de 1964, quando foram feitos os acordos MEC-Usaid.

A educação de baixa qualidade criou vários transtornos, já que parte da população não obtinha a qualificação profissional, exigida pelo mercado de trabalho, sempre mais competitivo. Tal fato gerou o desemprego, que aumentou e ampliou atividades associadas ao mercado informal como a dos vendedores ambulantes, coletores de materiais recicláveis e flanelinhas.

Durante o período militar, editou-se a LDB 5.692/71, que norteou por muitos anos o ensino de primeiro e segundo graus no país.

A LDB pode ser considerada, ao mesmo tempo, um avanço e um tropeço. Avanço porque normatizou o sistema escolar nacional, que até esse momento não estava completamente organizada. Foi um tropeço porque a escola *nacional* se tornou dependente dos interesses norte-americanos, em razão dos acordos MEC-Usaid. E a proposta de profissionalização não surtiu efeito, pois os cursos profissionalizantes não deram conta de preparar os jovens para o mercado de trabalho. Seu efeito foi o de, por algum tempo, diminuir a demanda por vagas nas portas das universidades (CARNEIRO, 2009).

O processo de abertura política e de redemocratização possibilitou a reorganização da escola, passando a ocorrer a reorganização do sistema escolar, mediante a publicação de uma nova LDB, a qual norteia o sistema escolar brasileiro atualmente.

O grande passo dado pelo sistema escolar brasileiro e da legislação educacional ocorreu quando foi promovida a gratuidade dos ensinos fundamental e médio. O compromisso com a educação tornou-se um dever dos pais e do Estado, e obrigação de todos os envolvidos. Mas isso não foi estendido a todos os estudantes, por falta de acesso à escola.

Problemas como o da valorização dos profissionais da educação, o da ampliação das condições de acesso e de permanência na escola e o da ampliação da qualidade do ensino oferecido são incontestes.

## **1.2 O problema da cidade de Patos e da escola**

O Colégio Leonardo da Vinci de Patos de Minas possui como problema inerente à sua administração a dificuldade para captar, reter e fidelizar alunos, já que o público escolar da cidade é disputado por outras escolas particulares, fazendo com que a captação de alunos seja muito intensa. A escola necessita organizar-se e propagar mais intensamente seu trabalho, realizando uma divulgação mais acentuada de suas estratégias de ensino. A captação dos alunos é feita por meio de outdoors,

comerciais no rádio e no canal de televisão local, jornal, revista e contato com os pais de alunos e dos mesmos, os próprios alunos.

A retenção e fidelização são realizadas por meio de um trabalho que toda a equipe desenvolve ao fazer o aluno se sentir em casa, isto é, fazer parte de uma grande família. Para tanto, são realizadas aulas de dança, capoeira, intervalos culturais, amigo oculto de chocolate, conversas salutares que não envolvam propriamente assuntos recorrentes às disciplinas estudadas, aos plantões, cobrança de estudo, nota, frequência nas aulas e nos plantões, leitura de livros e revistas, trabalhos de campo, viagens educativas, filmes e tecnologia de ponta (sala 3D, telas digitais). O objetivo maior é transmitir conhecimentos de vida que os alunos tanto o utilizem tanto para passar no vestibular ou concurso como para ser um cidadão do mundo.

A problemática que orienta o desenvolvimento desta pesquisa concentra-se em responder a seguinte questão: Até que ponto o Marketing de Relacionamento implementado pelo Colégio Leonardo Da Vinci tem resultado em captação, retenção e possível fidelização de alunos?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a percepção de pais e alunos em relação a fidelização, comprometimento, confiança e dependência do Colégio Leonardo da Vinci de Patos de Minas, mediante o modelo de Mussnich (2005).

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar a gestão estratégica do Marketing de Relacionamento da

Organização;

- Identificar e analisar a fidelização dos alunos;
- Analisar o comprometimento da instituição com os alunos, assim como dos alunos para com a instituição;
- Identificar e analisar a dependência da instituição para com os alunos, assim como dos alunos para com a instituição;
- Identificar e analisar a confiança dos alunos para com a instituição, assim como da instituição para com os alunos.

### **Justificativa**

Este estudo propõe-se a contribuir para nortear caminhos que potencializem o Marketing de Relacionamento em uma escola de ensino fundamental, médio e pré-vestibular da rede privada de Patos de Minas.

A instituição educacional fonte de pesquisa é o Colégio Leonardo da Vinci – Sistema COC de Ensino, fundado em 1988 e localizado na cidade de Patos de Minas, na região do Alto Paranaíba, em Minas Gerais. Apesar de o estudo concentrar-se em apenas uma instituição, poderá auxiliar outras escolas no sentido de buscar maneiras de desenvolver programas e estratégias de Marketing de Relacionamento que potencializem seus esforços na conquista de clientes.

O marketing de relacionamento apresenta-se como uma fonte inovadora, em que se buscam subsídios para reter, conquistar e, talvez, fidelizar clientes por meio da criação de benefícios para eles. Esses benefícios podem ser: facilitação do processo de troca, redução de custos e riscos, maior previsibilidade e melhores condições para enfrentar o ambiente turbulento (CRAVENS, 1997; GRÖNROOS, 1994; BERRY, 1995; BITNER, 1995).

A escolha do tema a ser pesquisado justifica-se pela preocupação que as instituições de ensino, no contexto organizacional atual, estão tendo com o desenvolvimento de Marketing de Relacionamento em sua organização, a fim de cativar o cliente.

A escolha do tema a ser pesquisado pressupõe que o estudo possa ser útil à área da Administração, ao examinar como as estratégias de Marketing de Relacionamento são escolhidas e se desenvolvem em uma instituição de ensino.

Parte-se do pressuposto, de que o desenvolvimento da pesquisa com foco na temática proposta pode contribuir para auxiliar não só a organização pesquisada como também outras, no sentido de desenvolverem ou aperfeiçoarem um Marketing de Relacionamento com um grau de eficiência mais elevado em sua instituição de ensino. Espera-se que esse material possa auxiliar no diagnóstico da realidade do segmento educacional no que tange à estratégia de Marketing de Relacionamento de uma escola privada.

Ademais, desconhece-se a utilização do modelo de Mussnich (2005) na explicabilidade do desempenho do Marketing de Relacionamento, com base em variáveis correlacionais, tais como: fidelização, comprometimento, confiança e dependência entre os sistemas de ensino. Pressupõe-se que este estudo possa estimular a realização de outras pesquisas sobre Marketing de Relacionamento futuramente em instituições de ensino, privadas ou não.

Este estudo compõem-se de seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam a contextualização da pesquisa em termos de espaço e tempo, tendo sido analisado o ambiente, o contexto e seus propósitos, assim como o problema e sua importância, a questão da educação no Brasil, em Patos de Minas e na escola, aspectos da necessidade social, objetivos e a justificativa da pesquisa.

No capítulo 2, desenvolve-se o Referencial Teórico, pilar fundamental do contexto da pesquisa, abordando temas como Marketing de Relacionamento, satisfação do cliente, retenção, lealdade e fidelização. Também foram abordados os benefícios que são proporcionados pelo Marketing de Relacionamento, mais o relacionamento empresa-cliente, com suas estratégias e expectativas.

O capítulo 3 focaliza-se a instituição de ensino, com seus conceitos e características, e a qualidade a ser propiciada em educação.

O capítulo 4 descreve-se a metodologia da pesquisa propriamente dita, com a

análise de seus grupos de foco, questionários e condições de realizações de estudos.

O capítulo 5, procede-se à apresentação e análise dos dados e informações sobre o Colégio Leonardo da Vinci, à luz da teoria de suporte ao estudo, assim como da metodologia adotada. Expressa, efetivamente, a realidade da percepção dos diversos públicos sobre as iniciativas de Marketing de Relacionamento.

O capítulo 6, formulam-se as considerações finais do estudo, as, das recomendações pertinentes e limitação da pesquisa.

#### **1.4 A necessidade social**

O conceito de necessidade social, sob os mais diversos aspectos, tem sido intensamente utilizado pelo MEC na elaboração de diretrizes políticas que visam definir critérios para a oferta de educação no Brasil. Podem ser considerados os atos do Executivo, que são confirmados por portarias publicadas pelo governo. Pode-se constatar essa ideia de necessidade social na Portaria 1.264, de 13 de maio de 2004, na Portaria Ministerial 2.477, de 18 de agosto de 2004, na Portaria 3.381, de 20 de outubro de 2004 e Portaria 4.361, de 29 de dezembro de 2004.

É relevante que estas portarias revelam indefinição regulamentadora e processual, surgida do conjunto dos dispositivos legais para a autorização de cursos e credenciamento de IES. À primazia referente aos atos terminativos de processo de autorização de cursos, da qual os projetos são considerados inovadores gerando a melhoria da qualidade da educação superior (Portaria 3.065/2004), soma-se a importância dada aos cursos que realmente combatem a pobreza e a marginalização e reduzem as desigualdades sociais e regionais (Portaria 1.264/2004), considerando-se as “reais necessidades da região” e o “interesse público” (Portaria 2.477/2004).

Em nenhuma Portaria foi constatada a preocupação em conceituar de forma evidente os critérios de análise do cumprimento dos requisitos solicitados, assim

como o reconhecimento dos processos devidos (etapas e prioridades), abrindo margem para respostas subjetivas que nada colaboram para a decisão sobre os processos em tramitação.

Observa-se que, embora se valendo da utilização pelo Poder Público para dar suporte à política da educação, a expressão “necessidade social” não foi definida ou qualificada. Tal indefinição está sempre presente nos dispositivos legais, porém sem os esclarecimentos exigidos sobre os critérios que devem ser observados pelos cursos para o cumprimento das exigências estabelecidas, com efeitos práticos e objetivos.

Tal indefinição do conceito de “necessidade social” gera dificuldades para a implementação das políticas educacionais que usam a expressão como referência, na medida em que isso impede a escolha das dimensões e dos indicadores (medidas) considerados importantes na orientação das políticas solicitadas. Ou seja, torna impraticável sua operacionalização em indicadores e medidas observáveis, seja nas ações do Poder Público em sua política regulatória, seja nas ações das Instituições de Ensino no cumprimento da lei e de sua missão.

Quando se focalizou a gestão educacional como problema central da política de educação brasileira dos anos de 1990, ocorreu significativo retorno da pesquisa em direção ao conhecimento e à análise de gestão educacional que se produziu na interseção de políticas de educação federal e municipal.

A política educacional é uma parte da política social. Considera-se que ela se originou como resposta a diversos atores que não se formavam como categorias sociais compactas, homogêneas e monolíticas (COIMBRA, 1987). Mesmo assim, foi privilegiado o aspecto estatal ante os propósitos, assim como os limites do estudo devido ao “seu papel no desenvolvimento capitalista do País, adotando, de um lado, uma ampla política em benefício do capital e, por outro lado, realizando uma política social seletiva e assistencialista, perpassada pelo corporativismo e clientelismo” (FREITAS, 1998).

A mudança da organização e o reordenamento da gestão da educação foram considerados problemas que surgiram na discussão da política educacional

brasileira em várias épocas, pautando temas como descentralização, municipalização (XAVIER, 1990 e ROMANELLI, 1991), participação (GERMANO, 1994), comunitarismo, gestão democrática e "modernização" da gestão educacional (FARAH, 1994).

Este problema, considerado como ponto crítico da educação, foi adquirindo poder centralizador na agenda de política educacional dos anos de 1990. Criar um padrão de gestão educacional, organizado pelos parâmetros da modernização do Estado e da sociedade, transformou-se em um projeto "justificado tanto em razão de um presumido potencial que teria para assegurar a equidade e qualidade do ensino, quanto pelo seu possível papel instrumental no incremento da cidadania e da ordem democrática" destaca Freitas (1998).

A meta dessa problemática obteve maior ênfase com o Plano Decenal de Educação para Todos (1993) e tornou-se um projeto nacional, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96 (Brasil, 1996).

A Constituição Federal de 1988 já pontuava as mudanças necessárias para a na gestão educacional, buscando dar-lhe melhor qualidade. Assim é que essa qualidade ressalta o caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, norteado pelos princípios classificados no art. 206 da Constituição de 1988, garantindo um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática deste (Brasil, 1989).

A modernização da gestão educacional dos anos de 1990 foi orientada no sentido de que a qualidade proceda do caráter de eficiência, composta por meio da racionalização administrativa, da privatização, corresponsabilização da sociedade, da abertura institucional para os "clientes", da concentração do poder decisório (questões essenciais) e do controle centralizado dos resultados.

Freitas (1998) relaciona a administração estatal intrassistema educacional nacional a um modelo que distingue "a descentralização de competências e encargos, a municipalização de programas, a autonomia, a profissionalização, a avaliação institucional e do ensino". Assim, esse novo modelo de gestão educacional viabilizava formas diversas de mobilização de aspectos sociais, mirando no



compartilhamento da tarefa educativa, obtida em um movimento que tornava relativa a atuação direta e a responsabilidade estatal.

Desencadeavam-se as medidas de reforma e de inovação político-institucionais e administrativa. Objetivava-se à racionalização administrativa. Ao planejamento, as práticas e critérios de gestão do setor privado e do amplo uso de tecnologias de informação.

A privatização tem na liberdade da escola, na incitação à participação comunitária e na gestão democrática seus mais essenciais meios de concretização, possibilitando a captação direta e indireta de recursos financeiros e a mobilização de recursos humanos voluntários, disponibilizando os recursos materiais e físicos suplementares. Isso potencializa o partilhar da tarefa educacional e de sua provisão e, a possibilidade da devolver tarefas para as famílias.

O modelo de gestão educacional em vista tem

[...] como horizonte a redução da atuação do Estado, enquanto provedor do serviço educacional, a viabilização de novas formas de provisão da educação e uma maior eficiência da atuação do Estado nos âmbitos conservados sob sua responsabilidade direta (FREITAS, 1998).

Percebe-se, então, a busca de um padrão de gestão educacional que envolve os princípios de focalização, flexibilização e mobilização, os quais orientam a ação do Estado na área social, conforme os critérios político-econômicos colocados pelo ajuste estrutural.

O princípio da focalização assinala a prática da seletividade na ação do Estado e a concentração desta ação em algumas áreas e problemas. Indica o caráter restrito e emergencial que marca a política social do Estado brasileiro (DRAIBE, 1993).

Quanto à política educacional, essa restrição está divulgada “na redução da educação gratuita e universal ao nível do ensino fundamental, sendo a gratuidade deste nível não necessariamente universal fora da faixa etária regular (7 a 14 anos)”.

O Estado não se obriga, portanto, à eliminação do analfabetismo existente mas, previne o analfabetismo futuro. As situações de urgência social são destacadas como prioridades nacionais, em uma atuação assistencialista.

Em outro princípio, a flexibilização, ocorre a orientação da “criação e garantia de uma institucionalidade dotada de mecanismos e instrumentos legais, técnicos e burocráticos que possibilitem o rompimento da rigidez formal das estruturas do sistema de ensino e de sua gestão”, segundo Freitas (1998).

Com o objetivo de compor a otimização do processo de escolarização, com ação, conforme sustenta Freitas (1998), “sobre problemas como o de atraso no ingresso, de permanência na escola, de fluxo escolar, de repetência escolar, de diversidades dos sistemas, instituições e indivíduos”.

Significa abrir possibilidades para a adoção de medidas emergenciais e particularistas voltadas para o incremento da eficiência do processo de escolarização. Este princípio dá viabilidade a medidas governamentais que concorrem para a precarização da educação formal, como é o caso da oferta de programas de aceleração da aprendizagem, da redução da idade para exames supletivos, do atendimento a jovens e adultos deixado a cargo de programas de cunho voluntário e caritativo, da formação de profissionais da educação através de programas emergenciais (Brasil, 1997).

O princípio de mobilização direciona a ação gestora do Estado para incitar o envolvimento dos professores, alunos, pais e outros, assim como das comunidades, principalmente a escolar, das organizações sociais e dos setores produtivos da sociedade.

A mobilização fortalece a privatização da educação e oportuniza a captação e o “aproveitamento de material produtivo e político de atores sociais não estatais”, enfatiza Freitas (1998). Este princípio orienta a gestão no sentido de responsabilizar as instituições, os indivíduos e os segmentos sociais por resultados que objetivam a escolarização. Além disso, é um princípio que norteia a gestão na direção do exercício sistemático do controle da demanda social por escolarização. Busca-se, segundo Freitas (1998), a criação da consciência da urgência da educação básica

em alguns grupos e setores sociais, assim como a necessidade e possibilidade de uma educação permanente.

A política educacional brasileira dos anos de 1990 mostra a existência de estreita relação com os conceitos, paradigmas, diretrizes e recomendações organizados em fóruns mundiais e regionais.

Os paradigmas do "desenvolvimento humano" (segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento/ONU), do "desenvolvimento econômico latino-americano" (CEPAL e Banco Mundial) e da "governabilidade sustentada" (ONU e Banco Mundial) orientam a atual política educacional brasileira. A Conferência Mundial de Educação para Todos (Jomtien-Tailândia, 1990) e a Conferência de Cúpula de Nova-Delhi (1993) indicaram a necessidade de construção de um novo modelo de gestão educacional capaz de assegurar, para todos, uma educação básica de qualidade, vista como uma das condições essenciais do desenvolvimento humano (FREITAS, 1998).

Constata-se a modernização institucional como condição básica para as diretrizes regionais da América Latina, demandando formas de gestão educativa que deem relevância à descentralização e à autonomia institucional, aos acordos, aos consensos, à redistribuição de tarefas entre instâncias do Estado, às estratégias de regulação à distância, à profissionalização, às medidas de responsabilização pelos resultados (entre elas sistemas de avaliação), à abertura institucional para a sociedade, à participação e à privatização (OTTONE, 1993; PROMLEDAC V, 1993; UNESCO/OREALC, 1995, apud FREITAS, 1998).

Com isso, "a centralidade da modernização institucional acaba obscurecendo a centralidade atribuída à educação básica, no âmbito mundial, traduzindo a prioridade maior para a América Latina: a reforma do Estado" (FREITAS, 1998).

A centralização das diretrizes apoia-se no princípio de que os mecanismos de mercado são imprescindíveis para se obter a melhoria da gestão educacional. As diretrizes dispõem de novos relacionamentos do Estado e da sociedade, por meio de reformas institucionais e administrativas consideradas como condições básicas, executando novos espaços públicos, que possibilitem a vigência de princípios do mercado e a adoção de práticas do setor privado e uma pequena atuação do

Estado.

A difusão dessas diretrizes, fomentada pelos organismos internacionais, impõe, juntamente com o capitalismo contemporâneo, a dimensão exigida para que a área educacional não seja tratada como questão somente de caráter nacional.

A política educacional do Brasil se direciona por racionalidade instrumental e utilitarista da educação, considerada como recurso de competitividade e condição de desenvolvimento econômico e de inclusão do Brasil na ordem econômica mundial.

Segundo Cardoso (1994) apud FREITAS (1998), foi observada “como meio de governabilidade, condição de produção da cidadania requerida pela sociabilidade capitalista em configuração inclusive para a consolidação da ordem democrática requerida pela mesma”.

Tal fato dá à educação o funcionamento básico de reprodução “da força de trabalho, de integração social, de prevenção de conflitos sociais, de formação para o desemprego e para o consumo regidas pelos requerimentos da sociabilidade capitalista em configuração” (FREITAS, 1998). Logo, a nova cidadania, em grandes e intensas transformações (da personalidade e da sociedade), depara-se com diversas formas de exclusão, com maior polarização social e questionamento.

Essas diretrizes delimitam a qualidade e a equidade do ensino que será garantido pela gestão educacional, além do quê e do quanto vai ser descentralizado, a significação e os limites da autonomia de gestão e a sistemática da criação dos caminhos e das possibilidades para a privatização e do controle da qualidade do produto, medida em termos de custo-benefício.

A direção, o próprio caráter, as formas de realização e os critérios de qualidade da "reordenação" da gestão educacional são condicionados, em grande parte, pela função maior que se tem em vista para a educação: a de "ferramenta da competitividade e da governabilidade democrática" (FREITAS, 1998).

A reordenação da gestão educacional foi reduzida a suas dimensões político-culturais e administrativas, sem se considerar a determinação do aspecto econômico na conformação do político e do cultural. Ignora-se que a “reconstituição do poder não se viabiliza apenas nestas duas dimensões, entre outras razões, porque a participação dos indivíduos tem sua natureza e limites forjados pelas condições econômicas destes”, segundo Freitas (1998).

A reconstituição de espaços comunitários, por meio do aumento da participação, esgota-se na criação de mecanismos e instrumentos que se determinam a realizar a reeducação de pessoas e grupos, direcionadas para o atendimento de solicitações e interesses imediatos do capitalismo contemporâneo, que constroem o Estado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: OS PILARES DA CONSTRUÇÃO DO ESTUDO**

A fundamentação teórica inicia-se pela conceituação de Marketing de Relacionamento, considerando seus benefícios, estratégias e expectativas que proporciona a uma organização. Em seguida, será apresentada a definição, análise e expectativa do cliente de uma organização. Sequencialmente, desenvolvem-se abordagens relativas à satisfação do cliente, a sua possível fidelização e aos fundamentos relacionados às estratégias utilizadas para sua conquista. Por último, faz-se a contextualização de uma Instituição de Ensino, tendo em vista que este será o objetivo de análise do projeto.

### **2.1 Marketing de Relacionamento**

Esta seção apresenta, inicialmente, a evolução e as mudanças de paradigmas de ação nas organizações em relação ao Marketing de Relacionamento, sob o ponto de vista de diversos autores, bem como os benefícios que ele pode proporcionar a uma organização na conquista de clientes.

### **2.2 Evolução do Marketing de Relacionamento**

O Conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente novo na Administração. Seu surgimento ocorreu a partir da década de 1990, e, o que isso revela que seus conceitos não são ainda muito conhecidos.

McKenna (1992, p. 6), explica que “hoje o marketing não é uma função [...]. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação”. Reforça o autor (1992) que “o vendedor, no sentido tradicional do termo, aquele que empurra o produto para o consumidor, está morto”. Surge a figura do facilitador, que é “o agente capaz de criar uma relação

com o consumidor baseada na confiança e ganhos mútuos ao longo do tempo” (MCKENNA, 1992).

Segundo Stone e Woodcock (1998),

[...] o marketing de relacionamento é o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificar clientes de forma individualizada e nominal, criar um relacionamento duradouro entre a sua empresa e esses clientes e administrar esse relacionamento para o benefício mútuo dos clientes e da empresa (Stone e Woodcock 1998).

De acordo com Dias (2003, p. 301), o Marketing de Relacionamento é:

[...] uma estratégia de marketing que visa a construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Conforme revelam as definições na área de Administração, o Marketing de Relacionamento surge da necessidade crescente de mudanças nas atividades da organização, já que a sociedade vive em constante metamorfose, exigindo cada vez mais das empresas inovações em todos os setores que a compõem, pois sua grande meta é conquistar o cliente, e esse, nos dias atuais, encontra-se munido com uma grande quantidade e qualidade de informações, as quais o colocam em um nível elevado de exigências em relação à organização.

Como os clientes estão cada vez mais exigentes e diante de com uma concorrência cada vez mais acirrada, é essencial que se desenvolva um marketing de relacionamento diferenciado. Evans e Laskin (1994) estabelecem que marketing de relacionamento é um processo por meio do qual a empresa organiza suas alianças de longo prazo tanto com os aqueles já conquistados como com clientes potenciais: o comprador e o vendedor trabalham em direção a objetivos comuns. Levando isso em consideração, é que se valoriza do marketing de Relacionamento, uma vez que ele torna mais firmes os relacionamentos, já que atinge o lado emocional. Explica-se

que o foco é o cliente. Assim, procura-se saber o que o torna contente e o que faz com que se fidelize.

Quando se está falando de marketing, fala-se de ações relacionadas ao emocional do cliente, e relacionamentos são pontes para se chegar até eles, são ímãs que atraem clientes e fornecedores, são as algemas que os retêm. Segundo Herrera (2007), quando se tem alguma manifestação de consumo tem-se um quê de emocional de permeio.

### **2.3 Satisfação do cliente**

A satisfação do cliente com certo produto não se resume ao fato de tê-lo adquirido e testado. A experiência demonstra que esta acontece mediante sua avaliação contínua após a venda. É assim que ele espera que esse atendimento seja eficaz nas primeiras aquisições e mantenha-se seja contínuo.

Nesse contexto, a filosofia de marketing prevalente até o início do século XX fez com este fosse direcionado para a produção. Os produtos eram vendidos sem considerar o justo valor de seus atributos. Também ignoravam-se a necessidade e o desejo dos consumidores. Com o passar do tempo, as organizações foram observando que isso não bastava, pois o cliente exigia ser ouvido e ser satisfeito. Então, as modificações foram ocorrendo paulatinamente no quesito empresa/cliente, no intuito de preservar e conquistar por meio da tentativa de satisfazê-lo.

Até a metade dos anos de 1990, a maioria das empresas existentes, inclusive as organizações educacionais, concentrava seus esforços em vender no mercado, com maior rapidez e amplitude, seus produtos e serviços, obtendo maiores lucros.

Após a negociação, não considerava adequadamente seus clientes, preocupando-se com a busca incessante de novos consumidores, e não em preservar os que já haviam conquistado. É como se fosse um vendedor “empurrando” produtos aos consumidores, o que é comum em diversas empresas. Muitas delas faziam prolongar esta situação de ênfase nas vendas e propagação de serviços, baseando-



se na quantidade dos produtos vendidos e dos serviços oferecidos.

As empresas observaram que realizar a satisfação do cliente não se restringia ao fato de este adquirir um produto ou serviço, mas à sua ação avaliadora. Era desejado que a empresa continuasse prestando-lhe atendimento ao longo do tempo e que este fosse de qualidade até a finalização do processo, porque a relação entre uma empresa e o cliente é pensada para longo prazo. No caso de tal fato não se dar, a tendência é a de o cliente buscar outras empresas e outros produtos que lhe deem maior assistência.

É a partir desse princípio e dessa comprovação prática que se compõe o conceito de fidelização do cliente. Investe-se na conservação do cliente que já deve ter sido conquistado e sem afastar a prioridade de conquista de um cliente potencial, conhecendo que é cada vez mais difícil conquistar clientes e que é muito fácil perder os que já foram conquistados.

Vavra (1993) considera que o Marketing de Relacionamento é um processo que garante a “satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram”. Portanto, deve-se identificar, reconhecer e comunicar quanto à satisfação e dar uma resposta a essa satisfação. Acredita-se que pode-se medir a satisfação dos clientes como um diferencial em uma organização bem-sucedida. A instituição precisa levar a efeito essa mensuração externa pelas seguintes razões:

- A satisfação de clientes é equiparada à qualidade;
- A realização de um programa de satisfação de clientes mostra liderança em negócios;
- As mensurações internas podem ser impróprias ou se constituírem como inadequadas;
- O ouvir clientes, levam as empresas a se tornarem favorecidas e desta forma ter voz ativa no mercado;
- Os clientes não reclamam porque consideram que nada vai ser feito na solução do problema;
- Constituir um programa de satisfação de clientes é possuir um forte

instrumento de estímulo à melhoria dos produtos ou serviços gerados pela instituição;

- Os concorrentes podem já ter adotado programas de satisfação de clientes bem-sucedidos (VAVRA, 1993).

Os programas de mensuração de satisfação apontam os níveis de satisfação, que fornecem conhecimento sobre aquilo que o cliente deseja e espera da instituição. Estes programas conduzem a empresa quanto ao fato de destacar a importância destas expectativas e mudanças, e permitem o conhecimento do valor das necessidades existentes (VAVRA, 1993, p. 165).

Segundo Vavra (1993), a empresa, ao enfrentar o desafio de pós-marketing e querer ofertar satisfação, necessita conhecer bem as expectativas dos clientes. De acordo ainda com este autor, o ato de se relacionar de maneira bem sucedida com seus clientes torna essencial a prática incessante e ativas técnicas de pós-marketing. Para isso, é necessária a coleta de informações a respeito dos clientes. Daí a importância da elaboração de um programa de mensuração da satisfação do cliente que ofereça um feedback do cliente quanto à qualidade dos produtos ou serviços e revele rotas para mudanças e melhorias.

É este o desafio do marketing: decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, trazendo maiores informações para os executivos decidirem quanto à tomada de tomar decisões, baseando-se no conhecimento que possuem do ponto de vista dos clientes.

A necessidade do diálogo e da construção de relacionamentos estáveis e fortes torna-se viável como solução ao desafio imposto ao marketing nas mudanças que se referem ao ambiente competitivo, ao comportamento do cliente e, mais importante, à forma como este deseja ser atendido.

O Marketing de Relacionamento e o pós-marketing, consistem em realizar a construção e a sustentação da infraestrutura dos relacionamentos de clientes. Representa a interação dos clientes com a empresa, desde o início do projeto.

O pós-marketing é uma estratégia de negócios que objetiva organizar a constituição,

proativamente, de relacionamentos duradouros, formados entre a organização e seus clientes, de modo a ampliar o desempenho e os resultados.

O Marketing de Relacionamento principia a partir da escolha correta do cliente, da identificação de suas necessidades, da definição dos serviços prestados e agregados, da busca da melhor relação custo/benefício e da composição ter funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente, de acordo com Godinho (2007). Para este autor, administrar o relacionamento com o cliente objetiva fazer com que a empresa conquiste a vantagem de ser mais competitiva e se projete diante da concorrência. Portanto, deve-se manter o cliente com base em confiança, credibilidade e da sensação de segurança que percebe na empresa.

#### **2.4 Retenção, lealdade e fidelização do cliente**

Uma Instituição de Ensino depende da motivação real de seu cliente para ter uma clientela que sustente o seu trabalho. Daí a necessidade de motivar esses clientes. O marketing trabalhado nas escolas é complexo e muito mutante. As relações entre o setor administrativo e pedagógico são extremamente conflitantes, o que conduz a Instituição a vivenciar grandes dificuldades.

É importante estar sempre revisando os recursos e as ações de planejamento e gestão para enfrentar novas visões de futuro e o enfrentamento de suas missões. Torna-se essencial “a participação das pessoas envolvidas nas questões em discussão e no processo de solucionar problemas está começando a ser reconhecida como condição indispensável para que o processo decisório seja eficaz e, igualmente, sua implantação” segundo Lück (2004, p. 2).

É importante para a Instituição possuir um bom corpo docente, que faça de seu trabalho uma verdadeira mensagem de dedicação. Segundo Cobra e Braga (2004, p. 29), o corpo docente

[...] é o elemento chave para a imagem de qualidade percebida da instituição. No entanto, no Brasil ele ainda é tratado como commodity, ou seja, os mesmos professores dão aula em diversas instituições, tornando difícil a criação de uma identidade singular no processo educacional.

Las Casas (2006), afirma que são elevados os custos que as empresas têm para conquistar cada cliente. Também as instituições concorrentes participam dessa busca de conquista. O autor complementa que os gastos havidos para se efetivar a conquista e a fidelização de clientes, devem ser previstos, pois perder clientes é perder vendas imediatas e futuras.

A retenção de uma clientela se caracteriza pelos índices de recompra dos clientes, mas não é indício de lealdade. A retenção é consequência dos esforços da empresa para efetivar a compra repetida.

Até a metade dos anos de 1990, a maioria das organizações concentrava seus esforços no sentido de colocar no mercado, mais rápida e amplamente, os seus produtos e serviços, auferindo com isso maiores lucros. Concretizado o negócio, seus clientes eram tratados com indiferença, já que a sua preocupação era sempre buscar novos consumidores, e não preservar, aqueles que já havia conquistado.

A concorrência estimulada que acontece entre as empresas tornou óbvio que a satisfação do cliente não se restringe a adquirir produtos ou serviços, mas se estende à avaliação continuada, que deve ser efetivada após a venda. O cliente deseja que a instituição continue a lhe prestar atendimento de qualidade mesmo após o término do processo de aquisição.

O Marketing de Relacionamento se sustenta por meio de um banco de dados inteligente e capaz de permitir um conhecimento mais profundo das disputas, esperanças e necessidades dos clientes, que as organizações coloquem seus produtos e serviços de conformidade com seus clientes.

A necessidade do contato contínuo com os clientes se realiza para o monitoramento das aquisições destes em relação ao consumo. Tal controle se dá por intermédio daquelas manifestações dos clientes, consistindo no caminho mais curto para a melhoria do desempenho da empresa.

Na constatação de Karsaklian (2000),

[...] ser consumidor é ser humano [...] é uma parte de todos nós, e como todos nós, como todos humanos, o consumidor tem lá suas motivações para a busca de determinadas ambições, para a conquista de determinados espaços, para a realização pessoal.

Os motivos dos comportamentos exigem uma forte energia, que é consumida em uma ação dirigida para um objetivo certo. Karsaklian (2000) destaca que “a persistência é o melhor indicador de um determinado comportamento caracterizado pela motivação, como por exemplo, na busca por um medicamento, o motivo que indica a obstinação pelo produto é a dor”.

Se a empresa não consegue fidelizar um cliente e este passa a utilizar os serviços ou produtos da concorrência, o elo entre empresa e cliente se parte, já que o cliente não ficou satisfeito. Tal acontece porque a chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes.

Segundo Godinho (2007), “essa satisfação é a sensação de prazer resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

McKenna (1992) ressalta que os recursos de marketing tradicionais não são adequados quando não aceitam a tecnologia. As mudanças como recursos essenciais e o desenvolvimento e manutenção de bons relacionamentos da empresa com os clientes não se encontram entre os objetivos da instituição referida. Considera-se que as empresas de sucesso são aqueles que utilizam diversas ferramentas como meio de manutenção de seus clientes.

Bogmann (2000) declara que cliente fiel é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço GODINHO, (2007). O ato de fidelização do cliente corresponde à venda de uma grande quantidade de produtos ou serviços a um único cliente por uma larga faixa de tempo sem que ele passe a utilizar os serviços ou produtos da concorrência. Portanto, a fidelização do cliente está intimamente interligada à

qualidade dos serviços e produtos ofertados, fazendo com que essa fidelização se torne parte integral do processo filosófico do Marketing de Relacionamento (BOGMANN, 2000).

Uma das metas primordiais do Marketing de Relacionamento consiste em estimular a lealdade à marca, por meio do contato com os clientes, que passa a ser realizado sempre e ainda mais depois de ter sido concluída a venda do produto. Quem confirma isso é Cobra (2005, p. 51) “O conceito de Marketing de Relacionamento é entendido como tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação à determinada marca”.

A lealdade é um estado emocional do cliente com alto grau de comprometimento com a loja ou marca leva-o à ação de recompra. Portanto, a lealdade parte do cliente.

Para que essa lealdade se concretize, é preciso que cada integrante da organização tenha consciência dela, isto é, que o comprometimento vá dos dirigentes ao grupo operacional. Logo, em um ambiente repleto de relacionamentos, como o das instituições educacionais, é necessário de que todos os integrantes do grupo funcional foquem e comprometam-se com essa realidade.

Os gestores educacionais deveriam identificar as habilidades de Marketing de Relacionamento importantes para os seus funcionários, avaliando seus desempenhos em relação a elas, verificando de forma contínua e em tempo real as possíveis falhas. corrigindo-as por meio de treinamentos, conversas, e tudo enfim, que possa melhorar e aprimorar o desempenho da equipe e focando relacionamentos de qualidade que causem impacto no comportamento do cliente.

O Marketing de Relacionamento necessita não mais de profissionais com o perfil de “recurso humano”, e sim de profissionais com o perfil de “parceiro estratégico”. Tais profissionais precisam de comprometimento, competência e autonomia para tornarem-se agentes de relacionamentos, buscando a máxima satisfação dos clientes, a melhoria contínua, a inovação, enfim, o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. Além disso, a retenção destes talentos evidencia-se como fundamental à construção de relacionamentos duradouros com os clientes (YUNES, 2005, p. 269).

Evans e Laskin (1994) preconizam que o Marketing de Relacionamento consiste em um processo por meio do qual a empresa organiza suas alianças de longo prazo tanto com clientes já conquistados como com clientes possíveis: o comprador e o vendedor trabalham em direção a objetivos comuns. Esta definição de Marketing de Relacionamento pontua centralizadamente, por exemplo, necessidades, desejos, demanda produtos, valor, satisfação, troca, relacionamentos e mercados.

O Comitê de Definições da American Marketing Association (2002) destaca que marketing é o desempenho de atividades da empresa que se relaciona com o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ao usuário. Outra definição é fornecida por Boone e Kurtz (1995), que enfatiza “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, criando trocas que atendem a objetivos individuais e organizacionais”.

O Marketing de Relacionamento tem como meta principal o processo de trocas, em que os envolvidos oferecem algo de valor para efetivarem suas próprias necessidades. Nesse contexto, pode-se deduzir que a atividade de marketing “se baseia em uma empresa que oferece seus produtos a clientes que estão dispostos e habilitados a darem algo em troca para satisfazerem suas necessidades”, segundo Valente, (2002, p. 5).

Quanto às necessidades, o autor citado afirma que estas são poucas, mas os desejos são muitos, influenciados e estimulados por empresas, moda e tecnologia, mas de acordo com a necessidade do consumidor. Engel et al. (1995) ressaltam que “o marketing habilidoso pode estimular uma vontade ou desejo de um produto ou serviço, porém isso não acontecerá se uma necessidade não existir antes”.

Para Donaldson (1998), os objetivos do Marketing de Relacionamento podem ser alcançados por meio da compreensão das necessidades e dos desejos dos clientes; de um tratamento mais amistoso com ele, ou seja, o cliente como um parceiro de serviços e dos variados esforços que fazem com que os empregados satisfaçam plenamente ao cliente; e da adoção de medidas capazes de propiciar aos clientes o melhor no que tange ao atendimento.

Este princípio do Marketing de Relacionamento parte da verificação e da prática da concepção do que é a fidelização do cliente, considerando que conquistar clientes novos é muito difícil e que a manutenção do cliente já conquistado é mais viável, pois um cliente satisfeito pode trazer outro cliente.

O Marketing de Relacionamento se sustenta por intermédio de inteligentes bancos de dados que proporcionam um profundo conhecimento das buscas, expectativas e necessidades dos clientes, para terem oferta de produtos e serviços adequados aos seus consumidores, o que é essencial para uma organização ter produtos impecáveis, ofertas e preços competitivos, com campanhas promocionais eficientes que disponibilizem produtos e serviços. Isso se torna necessário devido à concorrência exacerbada e ao surgimento de clientes mais exigentes, pois se encontram mais informados quanto a seus direitos e aos deveres das empresas.

As empresas precisam de fatores de competitividade com teor dinâmico e bem sortido, a fim de apresentarem diferenciais que mantenham relacionamentos fortes entre a organização e o cliente.

Os relacionamentos admitem que as empresas empreguem utilmente e ao máximo os recursos capazes de gerar vantagens competitivas que não teriam como conquistar se agissem de forma isolada. Os mercados atuais vivem determinada situação que as obriga a serem diferentes, devido à intensidade com que as outras empresas fazem uso de marketing mais intensivo e agressivo.

Morgan e Hunt (1994) exploraram a natureza do Marketing de Relacionamento e das características mais importantes a serem agregadas à cooperação, orientação extremamente importante para o bom êxito do Marketing de Relacionamento. Após realizarem exames acurados no que se refere à natureza do Marketing de Relacionamento, propuseram sua conceituação.

Os autores organizaram a ideia de que o Marketing de Relacionamento bem-sucedido exige um relacionamento de fidelização, como resultado do comprometimento dos envolvidos, em um processo mútuo de confiança e dependência. Em seguida, modelaram compromisso e confiança (consideradas como variáveis mediadoras-chaves) e fizeram testes no modelo KMV. Usaram para



isso dados de varejistas de pneus automotivos. Por fim, levaram a efeito a comparação do modelo estudado com um modelo elaborado pelo concorrente, que desconsidera a relação de compromisso e confiança como função de variável mediadora.

O modelo de variáveis-chave mediadora (KMV) de Marketing de Relacionamento é apresentado na FIG, 1

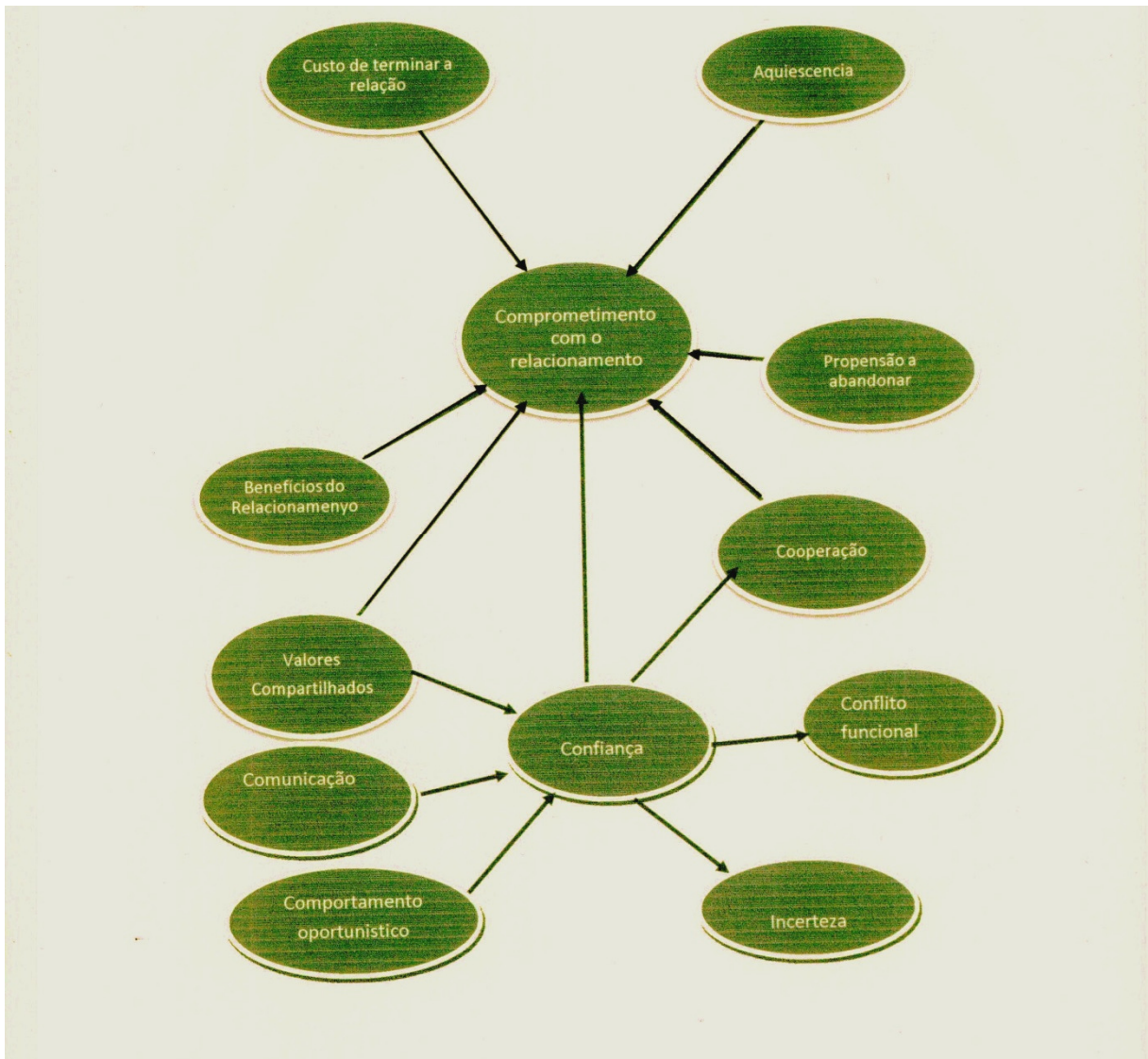


Figura 1 – Modelo de variáveis-chave mediadoras (KMV) do Marketing de Relacionamento  
Fonte: Morgan e Hunt (1994).

Esta teoria envolve, o modelo de variável-chave mediadoras, ou key mediating variable (KMV) do Marketing de Relacionamento (ver FIG. 1), o qual salienta a

relação de troca e o relacionamento de comprometimento e confiança das partes implicadas.

Assim, a hipótese é de que comprometimento e confiança são construtos-chave e considerados como variáveis mediadoras entre cinco antecedentes - custo de terminar o relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunístico - e cinco variáveis consequentes - aquiescência, propensão a sair, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão.

Chamada de “Teoria do comprometimento e da confiança”, o KMV possibilita à organização fixar em um processo de relacionamento os públicos estratégicos envolvidos na ação. Os autores argumentam:

Comprometimento e confiança são "fundamentais" porque eles encorajam os profissionais de marketing a trabalhar na preservação dos investimentos em relacionamento através da cooperação entre os parceiros de troca, resistir a atração de alternativas a curto prazo em favor da expectativa de benefícios a longo prazo por permanecer com os parceiros atuais, e ver as ações de alto risco potencial com prudência devido a convicção de que os parceiros não agirão de forma oportunista (MORGAN e HUNT, 1994, p. 22).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), quando o comprometimento e a confiança – não um ou outro – estão presentes, eles produzem resultados que promovem a eficiência, a produtividade e a efetividade. Em resumo, o comprometimento e a confiança conduzem diretamente a comportamentos cooperativos, que são fundamentais para o sucesso do Marketing de Relacionamento. Concretamente, conduzem à propensão à fidelização do cliente.

Nas correlações que influem nos fatores comprometimento e confiança, ocorre o aumento da intensidade da cooperação entre os interessados: fornecedor e comprador. Da ação do comprometimento e confiança tem-se a atuação direta sobre as variáveis resultantes: aquiescência, conflito funcional, cooperação, incerteza e propensão à saída.

Ganesan (1994) é outro autor que determinou os construtos relativos ao Marketing de Relacionamento e distinguiu as relações de curto e de longo prazo entre compradores e vendedores de um canal de distribuição:

A diferença entre as orientações de curto e de longo prazo, também, podem ser explicadas pela natureza da troca, entre as empresas, adotada pelos membros do canal. Empresas com uma orientação a curto prazo confiam na eficiência da troca de mercado para maximizar os seus lucros em uma [única] transação, enquanto que empresas com uma orientação de longo prazo confiam em trocas relacionais para maximizar os seus lucros através de uma série de transações (GANESAN, 1994, p. 3).

Segundo Ganesan (1994), as trocas relacionais obtêm eficiências por meio da junção de suas sinergias provindas do investimento e da exploração de ativos idiossincráticos e do risco compartilhado. Ambas as orientações têm por objetivo final maximizar os resultados obtidos pelos membros do canal. Não insinuam nenhum motivo altruístico por parte de cada membro do canal.

O autor apontou dois fatores fundamentais e direcionais da relação que se sucede entre compradores e vendedores para o longo prazo dar origem à dependência mútua e à confiança. Ambos têm ascendência na incerteza do ambiente quanto aos custos do ajuste pela reputação de cada um e pela satisfação que advém da compra e venda.

Neste contexto, procurou-se caracterizar cada atributo estratégico com orientação de longo prazo: comprometimento é o nível de interesse que cada parte tem que realizar investimentos na conservação ou dilatação do relacionamento. Conforme Grunig e Hon (1999), duas são as dimensões que referendam a categoria, que são a continuidade do propósito e o sentimento de reciprocidade. E, ainda, deve ser considerado se o público considera o relacionamento importante e se deseja que esta relação dure por um longo tempo (MORGAN e HUNT, 1994).

Segundo Bonfadini (2006), a confiança “é o grau de confiabilidade que cada uma das partes tem de que a outra parte optará por ações que produzirão resultados positivos ou favoráveis a ambos”. Tomando por base o conhecimento que cada uma

das partes possui da outra, a confiança é sustentada por dois fatores: a credibilidade e a benevolência, conforme Ganesan (1994).

Conforme Bonfadini (2006),

[...] é a vontade que uma das partes possui em acreditar nas atitudes que o parceiro terá perante o processo de troca. Ou seja, a confiança é uma convicção, um sentimento ou uma expectativa que um dos envolvidos possui em relação a outra parte, derivada d conhecimento e da credibilidade que a mesma possui (BONFADINI, 2006).

O autor destaca que a confiança é reflexo de dois aspectos distintos: credibilidade, ou crença que a outra parte tem capacidade de executar seu trabalho; e benevolência, que consiste nas intenções e atitudes positivas que a outra parte deve ter perante situações inusitadas na relação, as quais não foram previstas ou negociadas (BONFADINI, 2006).

De acordo com Fontenot e Wilson (1997), diversos construtos podem ser definidos como sendo aquiescência, que, na propensão de "aceitar ou aderir a solicitações ou políticas do parceiro de relacionamento", que se tornam benefícios do relacionamento, referentes aos benefícios recebidos pelo sócio ao se reunir em sociedade a outro. Some-se a isso o comportamento oportunista, que representa as "ações favoráveis à obtenção de benefícios de curto prazo desconsiderando os benefícios a serem conquistados em longo prazo".

Segundo os autores citados, a comunicação, argumentada de acordo com a troca de informações e o seu grau de abertura, aliada ao conflito, aponta que existem interesses contrários ou questionamentos entre as partes. Nisso, a cooperação, revelando os objetivos individuais de cada parte, é desprezada, para se conseguir realizar o objetivo em comum.

Outro construto, custo de término do relacionamento, ou seja, o custo total que se incorre ao romper o relacionamento em uma sociedade; vincula-se à incerteza, mostrando a dúvida que acontece quanto às ações relativas ao relacionamento. Assim, quando da ocasião da saída de um dos sócios acontece a espera que o outro

sócio rompa o relacionamento. Isso cria valores comuns ou compartilhados, “consistindo nas crenças comuns que os parceiros possuem perante certos comportamentos, objetivos e políticas” (FONTENOT e WILSON 1997).

## **2.5 Benefícios proporcionados pelo Marketing de Relacionamento**

Os benefícios prestados pela implantação e aplicação das ações próprias ao Marketing de Relacionamento se dão em longo prazo. Pode ser destacados o aumento da retenção e a lealdade do cliente. Neste caso, sabe-se que os clientes persistem com a empresa por longos períodos e adquirem mais produtos da empresa e com maior frequência. Este é o cliente fidelizado.

Em um segundo momento, destaca-se a lucratividade por cliente, que acontece em razão da compra de mais produtos e serviços realizados pelo cliente, pelo fato de os custos serem mais condizentes com a arte de seduzir clientes, obtendo a diminuição do custo de venda e publicidade.

Os clientes satisfeitos sentem-se impelidos a realizar novas compras de produtos ou de serviços, sem a necessidade de promover propaganda massiva. A propaganda neste caso é feita no sentido de efetivar demonstrações aos clientes dos novos produtos, das promoções ou, até mesmo, de projetos desenvolvidos pela empresa (STONE e WOODCOCK, 1998).

A competição a ser enfrentada pelas empresas faz com que elas precisem se capacitar nos níveis local e global. Tempos atrás, a oferta de produtos de qualidade superior garantia grande vantagem sobre as demais. Atualmente, quase todas as empresas têm oferecido produtos e serviços com alta tecnologia, o que gera uma concorrência pertinaz e, ao mesmo tempo, propicia produtos e serviços de melhor qualidade, sujeitos a apresentarem pouco ou nenhum defeito.

No setor de serviços, distinguem-se grandes avanços e altíssimos padrões de qualidade. Tal situação faz com que as empresas percebam “o relacionamento como um diferencial dificilmente copiado pela concorrência. Desenvolver relacionamento

para estas empresas significa competir em um nível em que poucos estão se inserindo” (CLARO, 2006, p. 12).

A comercialização moderna se caracteriza pelo uso da concepção de marketing, destacando a necessidade de as empresas satisfazerem os desejos, as necessidades e as expectativas dos consumidores. A adoção deste instrumento de marketing levará a empresa a aferir maior lucratividade no longo prazo em consequência da plena satisfação e fidelidade dos clientes à marca.

## **2.6 Relacionamento empresa-cliente: estratégias e expectativas**

Para Stone e Woodcock (1998), os aspectos de relacionamento geradores de expectativas nos clientes consideram os detalhes do relacionamento empresa/cliente, disponibilizados para quem estiver prestando o serviço, se forem relevantes, a informação dada à empresa quanto aqueles que necessitam dela no longo prazo para mostrar quais produtos e serviços são mais corretos para eles no momento em que os solicitarem e as ações dos profissionais da empresa, direcionadas quando se contatarem com membros da equipe da empresa.

Churchill Jr. e Peter (2000) argumentam que a empresa deve suprir as expectativas e necessidades dos consumidores compreendendo os aspectos motivadores dos clientes ou, até mesmo, daqueles que os afastam dos produtos ou serviços oferecidos.

Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. Os profissionais de marketing precisam saber o que motiva os consumidores, para que possam atender a essas motivações (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p.147).

A partir das exigências e expectativas demonstradas pelos clientes em relação ao seu relacionamento com a empresa, Stone e Woodcock (1998) apontam que alguns aspectos desse relacionamento devem ser cuidadosamente considerados e

avaliados pela empresa. A mídia por meio da qual os contatos ocorrem, por exemplo:

- correspondência, telefone, contato pessoal;
- frequência dos contatos;
- com quem cada contato ocorre (qual departamento da organização, que pessoa etc);
- escopo de cada contato; as informações trocadas em cada contato;
- resultados de cada contato, isto é, os próximos passos a serem dados tanto pelo cliente como pela sua organização;
- custo de cada contato para o cliente, não apenas em termos de dinheiro, mas também de tempo e tensão.

### 2.6.1 O papel estratégico do marketing de relacionamento

No Marketing de Relacionamento, dois aspectos são de extrema importância em uma empresa: a estratégia utilizada e o planejamento organizacional. A política levada a efeito pela organização deve estar voltada para o cliente. Tal fato demonstra que essa orientação organizacional deve estar em meio a todas as estratégias da organização, como algo direcionado ao mercado, que salienta as necessidades do cliente (STONE e WOODCOCK, 1998, p.40).

Quatro conceitos revelam a abordagem atual da obtenção de sucesso. Barney (2001) propõe o modelo dos 4 Rs: relacionamento, retenção, referência e recuperação. Ele considera que os 4 Rs são primordiais ao estabelecimento de um programa de marketing. Ainda sob o ponto de vista de Barney (2001), esta visão de marketing, impõe que a empresa saiba o que leva ao sucesso de longo prazo ampliando o valor ao cliente.

É importante para a organização que ela conheça e trilhe os 4 Rs:

- **Relacionamento** - só existe quando o cliente, por ato voluntário ou cheio de entusiasmo, negocia com uma empresa por um longo tempo.

Construir relacionamentos representa estar o mais próximo possível dos clientes, na busca de compreendê-los e servi-los bem. A qualidade do relacionamento solicita que haja priorização nos itens confiança, comprometimento, comunicação e entendimento.

- **Retenção** - refere-se à manutenção dos clientes a partir de um trabalho diversificado e que supere ao desejado por eles. Reter é menos difícil do que adquirir novos clientes. Deve-se voltar a atenção para a retenção espontânea de clientes, porque se for forçada a tendência é que surgindo de alguma nova oportunidade, o cliente deixa a organização, buscando outra empresa. De acordo com Claro (2006, p. 10), “retenção é resultado de um conjunto de ações continuadas e monitoradas as quais os clientes percebem mais valor que o obtido em um relacionamento alternativo”.
- **Referência** – consiste em realçar o poderoso efeito da divulgação de um trabalho bem feito com certo cliente e que gera satisfação a ele. A mensagem de um cliente satisfeito será veículo para a fidelização de outros. Estando satisfeito, ele divulgará a eficiência da empresa entre seus amigos. Isso acarretará que pessoas realizem alguma ação se esta foi recomendada por familiares, amigos ou alguém de sua confiança. Estes novos possíveis clientes irão levar outros a buscarem os serviços ou produtos da empresa divulgada.
- **Recuperação** - quando o cliente recebe um tratamento fraco, a empresa deve ter instrumentos que o tragam de volta à carteira de clientes. Isso só irá ocorrer no momento em que ela reconhecer seus erros e oportunizar a recuperação dos clientes, ao lançar mão do uso de oportunidades ricas para impressionar o cliente. Essa atitude fará com que se confirme a lealdade e o comprometimento do cliente, devido ao compromisso da empresa com o serviço e a satisfação do cliente.

## O cliente



Para conceituar cliente, pode-se pensar nas organizações e pessoas para quem se disponibilizam os produtos oferecidos pela organização. Na filosofia do marketing o cliente é a mais importante razão da existência de uma organização. Embora pareça redundante ele é indispensável para que se alcance o sucesso da empresa, com base em sua satisfação.

Para que se faça a distinção sobre quem é a figura máxima de uma empresa, é fundamental identificar quem são os clientes e fazer sua classificação, que pode ser a seguinte:

- **Externos e internos** - Clientes externos não pertencem à organização e os internos atuam no interior dela.
- **Finais e intermediários** - Clientes finais são os consumidores ou usuários finais do processo de trabalho e os intermediários são aqueles que valorizam o produto ou serviço antes de chegar ao cliente final. Seja o exemplo de um plano de saúde: o médico é o cliente intermediário e o paciente é o cliente final. Outro segundo exemplo: para o fabricante de autopeças, consideram-se clientes intermediários as montadoras, os distribuidores e os mecânicos; e clientes finais os donos e os usuários dos carros.
- **Atuais, potenciais e perdidos** - Os atuais compram, utilizam e/ou consomem os produtos e serviços; os potenciais atualmente não compram, não utilizam nem consomem o produto, mas podem passar a fazê-lo futuramente; e os perdidos já foram clientes, mas alguma coisa se deu para que o relacionamento terminasse. Eles podem ser também considerados clientes potenciais.

Em todas as empresas da atualidade, a maior meta é proporcionar desfechos satisfatórios para as necessidades dos clientes. O bom êxito será constatado ao se conseguir transformá-lo em um satisfeito cliente. Isto é qualidade, e esta mostra que se trata de cumprir com os detalhes combinados anteriormente com o cliente. Para

tal importa lançar mãos de técnicas e instrumentos que busquem no cliente identificar quais são os detalhes que o ele solicitou e logo após realizar o controle (medida e monitoramento) do atendimento feito.



Figura 2 - Qualidade em satisfação dos clientes  
Fonte: Adaptado de JOOS (2002).

Um complexo de normas e regras de medição e monitoramento da satisfação do cliente consta de um processo contínuo, que admite controlar como a empresa melhora e se aperfeiçoa (FIG. 2), por meio de um programa de estudos. Esse processo se constitui das seguintes fases:

- a) Identificação das expectativas;
- b) Medição da satisfação;
- c) Elaboração das estratégias de melhoria da qualidade;
- d) Implantação das melhorias.

A medição e o monitoramento da satisfação do cliente, aliadas à implantação de melhorias e mudanças nos processos, produtos e serviços, com base na análise dos dados conseguidos nessas medições constituem uma das atividades estratégicas de maior retorno para qualquer organização (JOOS 2002).

O reconhecimento de que a gestão da qualidade tem por objetivo ampliar a competitividade da organização (Joos, 2002) enfatiza que o cliente satisfeito é aquele que continuará comprando os produtos e serviços da empresa e os

recomendará a seus conhecidos. “Para fazer um novo cliente, uma empresa gasta 10 vezes mais do que para reter um cliente atual. Esta constatação leva à conclusão de que a satisfação do cliente, junto com o melhoramento contínuo, e são os objetivos mais importantes de um sistema de gestão da qualidade”, continua Joos (2002). Alguns aspectos salientam quanto o assunto é satisfação dos clientes:

A liderança do processo para a busca da satisfação do cliente; a obtenção de dados úteis e confiáveis; a análise dos dados para obter informações que fundamentem a estratégia de melhoria da qualidade e a adoção de ações que efetivamente melhorem continuamente a satisfação dos clientes (JOOS, 2002, p. 2).

Todos esses itens se interrelacionam, criando um sistema adequado à maior satisfação do cliente. É bom focalizar bem que a satisfação do cliente não é uma escolha, mas representa uma “questão de sobrevivência” para a empresa. Crosby (2000) explica sobre o assunto que: “Os relacionamentos de uma organização representam sua alma, a qualidade seu esqueleto e as finanças seu sangue”.

A empresa deve ter habilidade de satisfazer seus clientes, para obter lucros variáveis e vitais. Os lucros se revelam essenciais, pois resultando da eficiência organizacional no atender desejos e solicitações de clientes.

É importante ter a sabedoria e compreensão profunda das necessidades e dominar os processos de trabalho que contribuam com o seu atendimento. O conhecimento das necessidades leva à sua transformação em requisitos e a solucioná-las. O cliente desejará que seja desta forma, e essa atenção levará à coleta de dados e informações no sentido de atender e satisfazer a alma da organização: o cliente.

Uma empresa precisa saber que as necessidades dos clientes estão em constante mudança e evolução. É essencial que a empresa se anteceda nesses aspectos para poder fazer frente à competitividade. Essa ação fará que aquilo que for investido tenha compensadores retornos que advirão a médio e longo prazo.

Os clientes percebem a organização com base na diversidade de impressões que recebem em seus contatos com todos os envolvidos no bom funcionamento da organização, e isso abrange as pessoas, os produtos e serviços.

[...] tem a responsabilidade de conscientizar a todos da importância de cumprir com os requisitos e assegurar que todos entendam como seu trabalho contribui para a satisfação do cliente. Quando todos estejam conscientizados, então a organização poderá ter a certeza de possuir uma cultura orientada ao cliente. Nesse momento, a organização conseguirá o máximo retorno dos recursos investidos nos esforços de medir e analisar a satisfação do cliente (JOOS, 2002, p. 2).

Todas as pessoas da organização cooperam de alguma maneira para o no cumprimento dos requisitos solicitados pelos clientes, e influenciam em sua satisfação. Uma organização sucedida é aquela em que todos, desde os diretores até os funcionários responsáveis pela limpeza do ambiente revelam amor no que faz e este amor para atrair o cliente, que sempre retorna, à empresa já que fica visivelmente satisfeito.

## **2.6.2 Conhecendo os clientes**

Nesta seção, serão apresentados os pressupostos teóricos relacionados a conceito, análise, compreensão e expectativas dos clientes, bem como o conceito de estratégia e a contextualização de uma instituição de ensino.

Juran (1990) propõe um regulamento destinado ao planejamento da qualidade, composto de seis passos (ver Fig 3). Os dois primeiros se referem a “identificar os clientes” e “determinar as necessidades dos clientes”. A empresa se encontrará mais perto de poder atender naquilo que ele o cliente deseja e espera, por meio da obtenção de dados úteis e confiáveis.

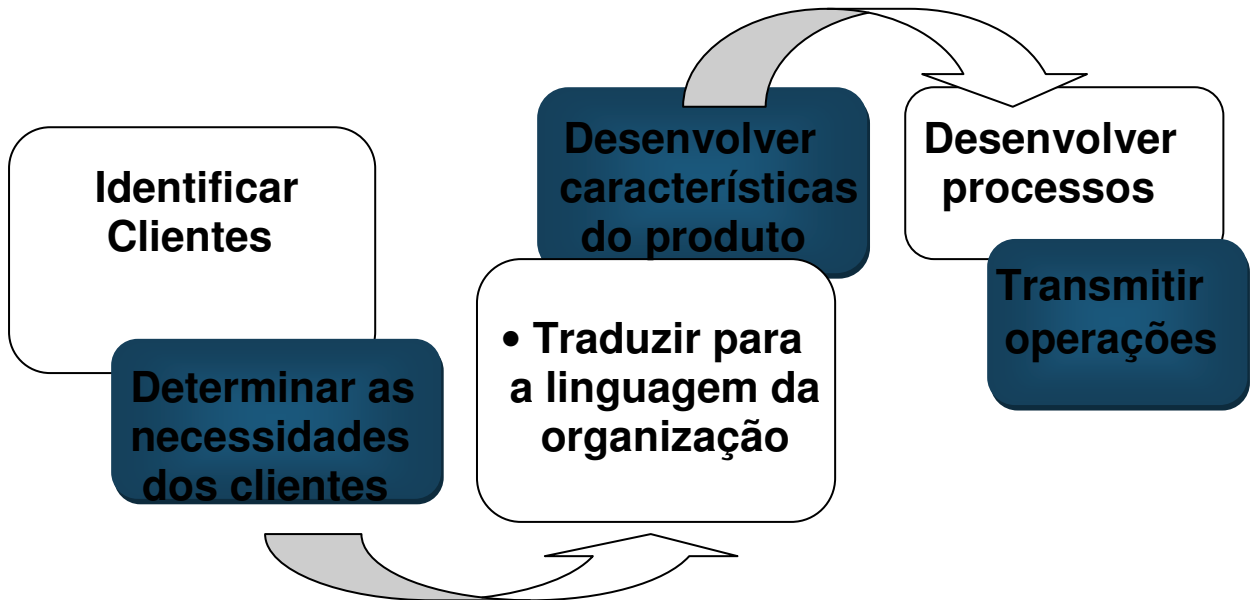


Figura 3 - O Planejamento da qualidade  
 Fonte: Adaptado de JURAN, (1990)

A maior dificuldade não é conseguir dados que orientem quanto à satisfação dos clientes; está sim em definir os dados que interessam, a partir da determinação do que é satisfação do cliente, e quem são os clientes de assegurar dados úteis e confiáveis.

Constata-se que o cliente satisfeito tem a percepção de que o atendimento de suas necessidades e expectativas levadas a efeito pela empresa é pelo menos igual ao atendimento que ele esperava. Torna-se necessário descobrir quais são as expectativas do cliente, as suas percepções quanto o cumprimento dessas expectativas. Isso é um desafio, porque tanto as expectativas quanto às percepções são repletas de dinamismo, já que se trata de questões subjetivas e mutante e muito difíceis de ter uma valoração.

### 2.6.3 Abordagens relativas à satisfação dos clientes

Existem duas abordagens principais e sequenciais:

- a) Qualitativa - que utiliza técnicas de entrevistas em profundidade e de dinâmica de grupo. Procura-se conhecer os atributos de produtos e serviços considerados pelos clientes. A estes dados somam-se outras informações obtidas em outras fontes, como reclamações dos clientes e formulários de comentários dos clientes, constituindo o desenvolvimento da abordagem qualitativa. Observa-se a tendência de se estudar o tema na modalidade qualitativa e de se utilizar de metodologias eminentes, tais como etnografia e a grounded theory (PINTO e LARA, 2010, p. 82).
- b) Quantitativa - utiliza questionários estruturados, administrados à amostragem significativa dos clientes, levantando dados mensuráveis, tais como: expectativa e percepção dos clientes com cada característica, o grau de Satisfação Geral e a percepção da administração.

É por intermédio da aplicação da estatística - ou seja, da análise fatorial e da análise de regressão e outras técnicas - que se realizam a medição, a análise das expectativas e das áreas melindrosas da empresa, a lealdade dos clientes, a importância de cada característica para no conhecimento do cliente e o valor de cada característica à estratégia empresarial. Essas informações são usadas na descrição da estratégia de melhoria da qualidade e na implantação de ações que aumentem e melhorem a satisfação do cliente, gerando o maior retorno para a organização.

Atualmente, as organizações já perceberam que nem sempre um cliente satisfeito é um cliente fiel, mas um cliente satisfeito pode ser tornar um cliente fiel. Mc Kenna afirma: "O Marketing Moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes" (1992, p.12) Por isso as perguntas: "Como uma empresa pode transformar seus clientes satisfeitos em clientes fiéis?", "O que é fidelidade?", "E fidelização?"

Em relação à necessidade de transformar clientes satisfeitos em clientes fiéis, obtêm-se diversas hipóteses: primeira, diversas empresas creem que se fornecerem produtos e serviços constantemente melhorados, com preços bons e competitivos, conseguirão que o cliente se fidelize; segundo, outras empresas atestam que se

proporcionarem programas de benefícios para clientes frequentes e também descontos preferenciais, farão com que se fidelize. Inicialmente, as estratégias até funcionam, porém em longo prazo não costumam funcionar, pois pouco aumenta a fidelidade do cliente.

A grande maioria destes pontos de vista não focaliza o cliente pessoa, indivíduo, nem em seu valor individual, e sim o cliente como sendo mais um no meio de um grupo. A organização precisa criar estratégias para que o cliente se sinta atraído por ela, tenha seu valor aumentado, expandido, a fim de se sentir muito importante para a empresa. Ocorre a retenção do cliente e no longo prazo aumenta a rentabilidade da empresa, pois, além de vender sempre para este cliente, é provável que este traga outros para adquirir os produtos/serviços da organização. Essas empresas que têm se estruturado para que o cliente se encante e retorne a ela.

Tudo fazem para que ele jamais se esqueça de sua ida até lá: fazem com que o cliente se sinta o máximo. Olhando por esse contexto, a estratégia para a fidelização do cliente varia muito de um cliente. Por exemplo, uns consideram os descontos no preço para outros a atenção pessoal e para outros. O acesso a informações Todas têm valor, e por isso devem ser tomadas em conjunto.

A estratégia de fidelização de clientes não pode estar calcada apenas em "programas de fidelidade". Iniciativas de marketing, muitas vezes, são esforços isolados de fidelização, o que não é suficiente. Antes de tudo, toda a empresa deve estar preparada para garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Isso é fidelização estratégica: o esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo (MOUTELLA, 2009).

Contudo, deve-se perceber que são não essas estratégias que encaminham o cliente para fidelização. Explica Brown (2001, p. 53): "A fidelidade do cliente é criada quando ele se torna defensor da organização, sem incentivo para tal".

É por terem percebido que precisam manter seus níveis de fidelização em alta que as empresas bem-sucedidas formaram, segundo Jones, (2007), lições importantes

sobre a fidelização de clientes, tais como um bom produto ou serviço é a base para se conseguir a fidelidade do cliente.

Sem o cliente nenhuma estratégia de fortalecimento do relacionamento de uma empresa com seus clientes será real. As empresas desenvolvem produtos e serviços correspondentes ao que os clientes anseiam, e não de acordo com o que as empresas oferecem ou que imaginam ter preferência; A fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa.

Tudo nela deve criar valor para o cliente. Coletar informações sobre os clientes não é tudo. Este é um meio tecnológico que serve de instrumentação para se conseguir a melhoria do produto e/ou serviço; As vantagens obtidas pela empresa com a fidelidade do cliente somente se tornam palpáveis após um longo período.

Deve-se considerar a avaliação no longo prazo do comportamento do cliente, que deverá apresentar retorno de investimento em novas estratégias, e nunca se deve perder de vista as atividades dos seus concorrentes.

Tais premissas se tornam importantes no momento em que a organização percebe que o processo de fidelização de um cliente é mais simples do que a conquista de novos, mas para isso, tem-se que transformar a ideia de fidelização em missão, voltando a empresa como um todo para esse fim. De acordo com Viana (2008):

[...] a manutenção de um público cativo possibilita retorno mais significativo e rápido. Não se trata de abandonar a prospecção de novos negócios, o que é fundamental para qualquer empresa, de qualquer setor, em qualquer mercado, ao contrário, estratégias de fidelização baseadas no planejamento e na criatividade criam benefícios para o público que, além de manter estável a carteira de clientes. Proporciona valor agregado às marcas da empresa, tornando forte, bem posicionada e ainda mais preparada para a prospecção (VIANA, 2008).

A fidelidade do cliente é uma estratégia interligada à fidelização dos funcionários e do Investidor, o que aponta que todas as partes devem considerar os clientes para terem produção e retorno de investimentos. Nesse ato de observar a todos, se fiéis,



ou não, empresa está considerando o valor e, ao mesmo tempo, se a empresa cumpre com a missão de dar ao produto um valor duradouro. 3,

#### **2.6.4 A individualidade do cliente**

O importante em cada empresa, na atualidade, é considerar o cliente como indivíduo, e não como elemento de um grupo ou agregado. Todos os profissionais de marketing necessitam reconhecer e, mais que isso, identificar os clientes mais participantes, considerando as informações constantes sobre eles. No caso de uma Instituição de ensino, quantos filhos estudam na instituição, há quanto tempo, qual o grau de comprometimento com a escola, dentre outras para obter uma visão mais ampla do cliente.

O foco do Marketing de Relacionamento é o cliente, sua participação, compromisso o crescimento que propicia à empresa. Esse aumento do papel do cliente tem feito com que sejam preparados fornecedores e serviços mais adequados a seu atendimento. Deve-se considerar que o alvo do cliente na escola não é o diploma somente; abrange também um ampliado leque de opções. Tal fato conduz à mudança dos papéis do comprador e do fornecedor

No final do século XX e início do século XIX, os papéis assumidos pelo comprador e pelo fornecedor tornaram-se invertidos. Tal fato acontece porque os clientes deixam de ser garimpados e passam a ocupar a posição que os considera especiais e cultivados. Dessa forma, passam a exigir que o seu fornecedor lhe ofereça flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso. Tal procedimento leva à busca de atributos que possibilitem o sucesso, atendendo a desejos, comportamentos, preferências variadas e lealdade do cliente, que tem sido muito mutável. Isso faz com que seja importante o entendimento dos padrões de compra, as características de classificação e no comportamento do cliente. Conhecer esse

cliente leva a crer que se está formando algo mais amplo que uma central de atendimento.

A utilização de bancos de dados de marketing para gerenciar e mensurar os relacionamentos é prática nova na maioria das empresas. Isso é muito mais que somente a utilização de uma Central de Atendimento, que ouve os clientes, documenta os problemas e soluções, e modifica o comportamento de empregados e, para realmente construir relacionamentos, destaca Braido (2005) .

A globalização causou uma intensa abertura do mercado fornecedor, levando os clientes a terem aumentado o seu leque de opções, constituindo-se em uma das principais preocupações das empresas, com a abertura dos mercados, que tiveram ampliados os produtos e serviços. Esse aumento da oferta gerou mais opções de escolha e deteriorou a fidelização a certo produto ou marca. Com isso o mercado tornou-se mais vulnerável.

Para deter os clientes em sua busca, as empresas procuram conhecer melhor as suas necessidades. A grande mudança em relação ao marketing está na transformação em relacionamento, focado no cliente. Com isso, ocorreu a ampliação dos mercados e da competitividade.

Define Vavra (1993, p. 21):

A abertura de mercados causa tumulto porque força as empresas a adoção de uma perspectiva voltada para o consumidor em lugar de uma mentalidade de distribuição; elas são forçadas a se engajarem em marketing! Isso requer informações sobre os consumidores.

Pressupõe-se que os relacionamentos transformem-se em relacionamentos absolutos quando passam a ter um índice maior de confiança, consideração e atenção. Isso mostra que são eles são bens fundamentais da empresa, levando à crença de que são mais importantes do que a própria fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados, por poderem determinar o futuro da empresa.

Para Gonçalves (2002), O Marketing de Relacionamento baseia-se no "um para um", isto é realiza a procura do relacionamento individual com o consumidor. Ele precisará efetuar ações promocionais ou de pesquisa, visando ao atendimento de seus clientes. Serão as informações obtidas a base para a verdadeira oferta de produtos e/ou serviços.

Ainda segundo Gonçalves (2002, p. 94), na época que se vivencia tais fatos torna-se essencial a mudança de pensamento quanto aos processos de marketing. O Marketing de Relacionamento que se propõe não distingue o produto, mas como o modo como se realiza o relacionamento de consumidor cliente, um a um, na busca da transformação destes em clientes definitivos, ou fidelizados.

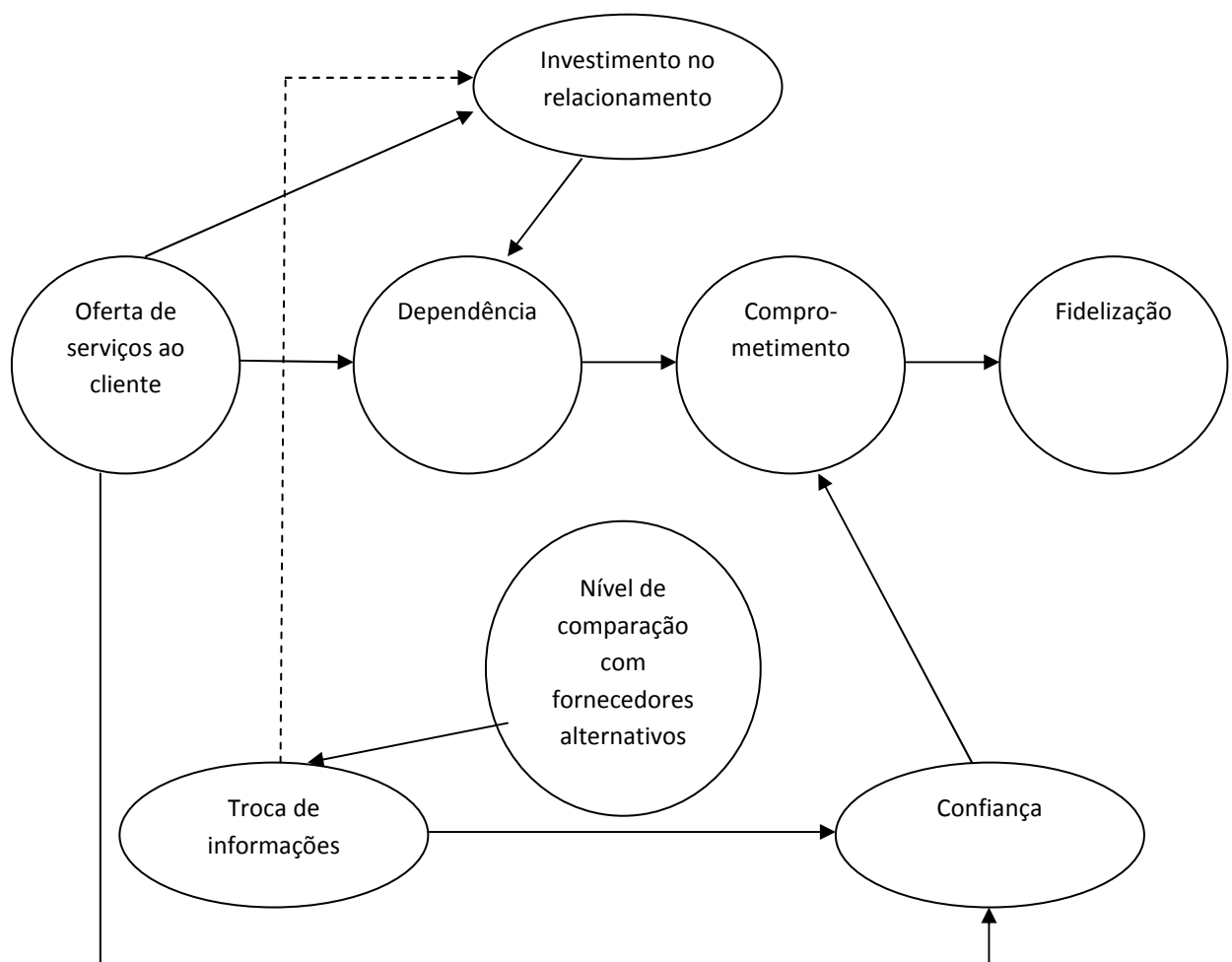


Figura 4 - Serviços ao cliente e marketing de relacionamento.  
Fonte: Adaptado de MUSSNICH (2005).

O investimento no relacionamento representa o valor que se dá à cooperação, principalmente quando embasada na confiança e no comprometimento, capaz de forjar o sucesso ou fracasso da estratégia de *marketing* de uma organização (MORGAN, 2000). Assim, “é importante o planejamento, o equilíbrio de confiança [...] da execução de transferência de tecnologia e do aprendizado das forças do parceiro” (CRAVENS, 1997).

A instituição estudada, ou seja, O Colégio Leonardo da Vinci busca o sucesso de sua organização e investe em novas técnicas pedagógicas, tecnológicas e sociais, com a intenção de fazer uma boa estratégia de marketing. Para isso, planeja a divulgação de suas atividades na mídia, em outdoors ou na propaganda popularmente designada como boca a boca.

Mussnich (2005) considera que “a oferta de serviços ao cliente do polo fornecedora afeta os investimentos no relacionamento e os sentimentos de dependência e confiança do polo comprador”. Dessa maneira, constata-se que quanto maior a oferta de serviços ao cliente, maiores são os investimentos a serem conquistados.

A instituição estudada faz diversos e intensos investimentos no desenvolvimento de serviços a serem ofertados a seus educando, como melhores professores, ótimo material utilizado, utilização da internet como recurso facilitador, alta qualidade das apostilas fornecidas aos alunos, e excelentes investimentos em marketing.

Sirdeshmukh et al. (2002, p. 17) conceituam a confiança como “as expectativas mantidas pelo consumidor de que o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável na entrega de suas promessas”. A confiança é uma forma ativa do setor de serviços em Marketing de Relacionamento. Conforme pontuam Marques e Brasil (2008), para conquistar relações com os consumidores fiéis o construto confiança é imperativo.

O Colégio Leonardo da Vinci procura propiciar a seus alunos um serviço de ótima qualidade, gerador de confiança, seja quanto à comunidade ou aos pais dos alunos, (CLARO et al., 2005; GOSLING et al., 2006), Gosling et al. (2006) ressaltam os termos *benevolência*, *integridade* e *honestidade* sendo muito comuns na definição

de confiança. E estes aspectos fazem parte da política do Colégio estudado como gerador de confiança.

O comprometimento é uma atitude, na qual as partes envolvidas acreditam ser vantajoso mantê-la continuamente. Sua finalidade é evitar a desvinculação do relacionamento (MACHADO et al., 2005). Compreende-se que comprometimento significa que os atores do relacionamento sentem-se pouco influenciados a fazer negócios com outros atores (GOSLING et al., 2005). “O comprometimento com o relacionamento só aparece desde que o relacionamento seja realmente considerado importante” segundo Morgan e Hunt (1994, p. 23).

Nesse caso, existem duas opções: o comprometimento da escola com uma boa oferta de serviços, o qual deve ser exercido constantemente, gerando sempre confiança e dependência de seus alunos; e, ainda o comprometimento dos alunos com a escola, fazendo com que esta relação seja ampla e forte. Como se referem Morgan e Hunt (1994), uma variável mediadora do Marketing de Relacionamento

O constructo “dependência” torna-se claramente interessante pela oferta de serviços ao cliente e pelas variáveis latentes “nível de comparação com fornecedores alternativos” e “investimentos no relacionamento”. Este fato pode ser constatado pelo quadro 1.

Dimensões	Variáveis Derivadas
Dependência do fornecedor	V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor. V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa. V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor. V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa. V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.

Quadro 1 - Escala de mensuração do Marketing de Relacionamento  
 Fonte: Wilson & Vlosky (1997, p.70) Adaptado pela autora.

O aluno matriculado no Colégio, ao analisar este quadro, terá uma clara visão da conveniência associar-se a ele, porque as variáveis apresentadas revelam um quadro lógico das causas tanto da dependência quanto dos demais construtos. Sua

tendência a ser afetado por ofertas de serviços de outros colégios o leva a com colégios alternativos e o valor conquistado com o empreendimento, no contexto apresentado por Mussnich (2005).

Esta análise ainda apresenta um novo constructo, que é a “troca de informações” por ser um dos construto-chave no relacionamento, de acordo com Morgan e Hunt (1994), por fornecer uma das mais importantes contribuições da pesquisa: o conseqüente de “Confiança” e “Comprometimento”, e com relação positiva e significativa com “vantagens competitivas sustentáveis” com base no relacionamento. É um diferencial que traz resultados positivos no desempenho dos investidores.

A troca de informações atua como antecedente dos demais construtos quando se refere a divulgar o valor da organização. O colégio Leonardo da Vinci coloca empenho neste construto, apoiando-se no sentimento de confiança já conquistado diante da comunidade e no fato de poder ser analisado de forma favorável em comparação aos fornecedores alternativos.

Entende-se por nível de comparação de alternativas conforme o modelo ou como os colégios alternativos. A diferença entre as organizações que “determina seu poder de atração, podendo-se afirmar que, quanto maior for tal diferenciação entre o fornecedor atual e os demais, maior será a relação custo-benefício percebida” (WILSON, 1995), gerando um grande aumento do sentimento de dependência do consumidor relativamente ao fornecedor.

Na cidade de Patos de Minas, existem outras instituições de ensino de boa qualidade. Todavia, conforme este estudo atesta somente o Colégio Leonardo da Vinci apresenta melhores condições de obter e conquistar a dependência, a confiança e o comprometimento de sua clientela, devido à qualidade dos serviços que oferece e às conquistas já referidas neste estudo.

Este modelo de variáveis de marketing de relacionamento será aplicado para que se possa realizar uma ampla compreensão das respostas que as mães e os alunos deram sobre o programa de relacionamento que o Colégio desenvolve quanto à fidelização de seus alunos.

Ele também tem sido aplicado em estudos com abordagem quantitativa, com a finalidade de explicar o fenômeno do relacionamento em muitos outros estudos acadêmicos realizados. Para melhor compreender a organização estudada, optou-se pela abordagem qualitativa, com a finalidade de ampliar as opiniões oferecidas pelos alunos e suas mães. Buscou-se captar as emoções e os sinais dos entrevistados e alcançar a percepção destes sobre os construtos explicativos do relacionamento existente no Colégio Leonardo da Vinci, com os alunos e a comunidade, não somente a escolar, mas em geral, sendo, portanto, mais abrangente.

### **3 UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Como o objeto de estudo é uma organização educacional, faz-se necessário pontuar a conceituação e as características de uma Instituição de Ensino. Em seguida, será apresentada a descrição do Colégio Leonardo da Vinci – Sistema COC de Ensino, que é o local onde ocorrerá a pesquisa.

#### **3.1 Conceito e características de uma Instituição de Ensino**

O estudo realizado aponta para uma pesquisa de uma Instituição de Ensino voltada para o ensino fundamental e o 2º grau completo e que objetiva a colocação de seus alunos na faculdade. O fato de procurar olhar a Instituição de Ensino como uma organização pode conduzir ao fracasso e ainda precisa ser destacado que essa “empresa” não se enquadra na visão que se tem de empresa, sendo, portanto, uma organização que não se compara a nenhuma delas.

As organizações de ensino não oferecem produtos que podem ser tocados, ou trocados com base em e ao mesmo tempo são de difícil mensuração. Sua meta é divulgar o conhecimento e o ensino, o lhes atribui um caráter de excelência, principalmente se for considerado o nível dos conhecimentos ofertados aos alunos.

Entende-se por Instituição de Ensino uma organização que confere a seus clientes um ensino, com base em uma filosofia que seja repleta de valores que levem à excelência do ensino, ofertando recursos que façam sua promoção em um aprendizado que promova um aprendizado constante e seja inserido no compromisso com o local ou país.

Deve ser considerado primeiramente em uma Instituição de Ensino a sua missão, que representa a primeira e mais completa estratégia da escola em si, pois não pode passar despercebida, por ser extremamente importante.



Uma Instituição de Ensino deve adotar uma gestão eficiente, que se apoie em objetivos, programas, projetos e metas, capazes de reforçar a utilidade de aproveitar as chances valiosas, mas orientando o processo de administração da empresa/escola.

Outras características surgem para completar o quadro do que se entende necessário para que exista uma Instituição de Ensino, as quais são inseparáveis de sua organização, tais como: missão, valores, estruturas, estratégias e resultados consistentes com os anseios das comunidades de interesse; processos internos; concorrentes; órgãos normatizadores oficiais; e ramo de atividades.

É na missão que a finalidade primordial da Instituição de Ensino se consolida, pois este caráter fornece a ela a definição de seu fim, do que ela colocou como importante para si mesma. Isto é, define os valores, objetivos, estratégias, estruturas e resultados corporativos e seu público-alvo, ou seja, os alunos.

No que tange aos processos internos, estes são complementares. Podem fazer, às vezes, de algum outro item seu ou da concorrência. Os concorrentes apresentam características, como: origens, pontos fortes ou pontos fracos, faixa de mercado que atingem e caráter inovador em seus serviços para a educação. Estes fatores são avaliados pela Instituição tendo em vista a opinião dos concorrentes.

Os órgãos normatizadores oficiais possuem funções regulatórias, que agem diretamente sobre a conduta da escola. Elas posicionam a Instituição de ensino quanto ao macroambiente, que constitui o setor no qual a Instituição Escolar se inclui. Em relação ao ramo de atividades atendidas pela instituição, depende da identificação do setor econômico a que ela pertence, considerando-se também a análise dos demais elementos supracitados.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999, citados por Colussi, 2007), as Instituições de Ensino de caráter privado apresentam características a serem consideradas:

- a) **Termos qualitativos** - que consideram o porte, o tipo de cursos oferecidos, a qualificação do corpo docente e demais peculiaridades intrínsecas, assim

como a ausência de grande diversidade entre as tecnologias educacionais e de processos utilizados pelas Instituições.

- b) Existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novas Instituições considera a elevada regulamentação estatal/governamental e a competição básica, via lançamento de novos cursos, em busca de novos clientes (alunos)". Tal fato abrange também um "significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor, o produto gerado – alunos – detentor de alto conhecimento" e

[...] a diferenciação entre as Instituições de Ensino se dá no tocante à finalidade para a qual estão preparando seus alunos, bem como à qualidade e às especificações didático-pedagógicas, e sua demanda é por demais dependente da taxa de crescimento da população estudantil; e detenção de significativo controle sobre o setor, por parte das Instituições de Ensino já instaladas, em sua área de atuação, com domínio dos fornecedores/docentes da região (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, citados por COLUSSI, 2007).

Para os autores, uma Instituição de Ensino é uma organização que aparenta um enfoque sistêmico constituído por fornecedores, clientes internos, produtos e mercado. Os fornecedores são os agentes que proveem recursos à Instituição de Ensino, tais como: bens, serviços, capital, materiais, equipamentos e demais recursos necessários às suas atividades de ensino.

Entra neste aspecto o professor, como detentor do conhecimento que irá transmitir ao aluno, como principal fornecedor deste conhecimento. Como clientes internos podem ser considerados os funcionários e, os alunos/estudantes. Por produto, compreende-se o resultado de uma série de atividades realizadas e em relação ao que os alunos aprendem e pesquisam.

Nesse contexto, por mercado podem-se supor ou considerar como clientes externos as organizações, governamentais, públicas ou privadas, que irão acolher os profissionais formados pela Instituição de Ensino.

Para melhor vislumbrar as características inerentes à Instituição de Ensino, segue a FIG. 5 com as características inerentes à Instituição de Ensino.

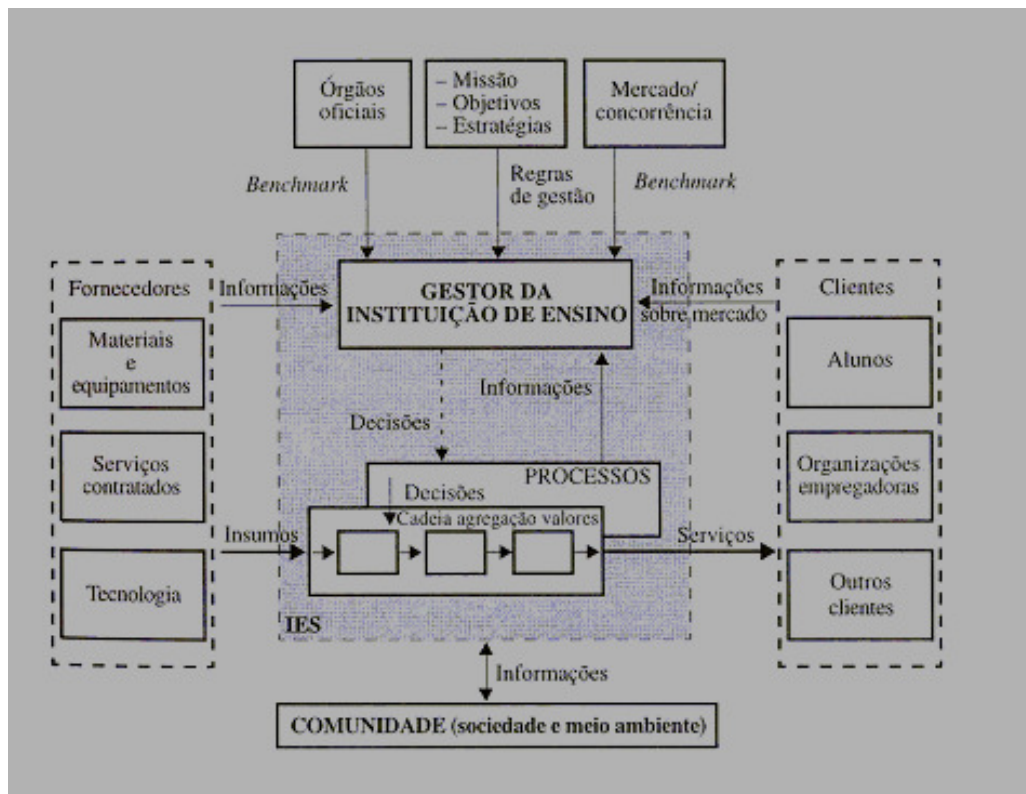


Figura 5 - Características inerentes à Instituição de Ensino

Fonte: Adaptado de (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999 citados por Colussi)

As Instituições de Ensino (ver figura 5), para funcionarem, precisam deter a aprovação de órgãos oficiais; de possuir uma missão – a de ensinar – objetivos e estratégias possibilitadoras de dar a seus clientes a qualidade de ensino desejada; e, considerar a viabilidade do mercado e a concorrência, adotando recursos que tornem possível o trabalho na instituição. Aliam-se, dessa maneira o benchmarking<sup>2</sup> e as regras de gestão bem como as relações entre os fornecedores e os clientes.

<sup>2</sup> É um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas

É bom destacar que até mesmo, e especialmente, nas instituições privadas do ensino brasileiro há intensa intervenção do governo, que exerce considerável pressão sobre as atividades das Instituições de Ensino como sugere Colussi, (2007). Sendo aparentemente autônomas, devido ao dispositivo legal a elas conferidos, precisam se ater à normatização dos padrões de qualidade adotados em todas as regiões do País, ou seja: programas curriculares, preços das mensalidades e atividades de pesquisa e extensão, conforme imposto pelos Órgãos Regulamentadores.

Segundo Brito (2000), nesse panorama, tem-se a divisão a que se subordinam as Instituições de Ensino. De um lado, a urgente necessidade de atender às exigências legais impostas, seguindo padrões de qualidade de outras Instituições de Ensino do mesmo segmento; de outro, a necessidade de superar as expectativas da sociedade quanto ao seu papel social, econômico e cultural, legitimando, assim, suas ações no local onde atuam.

### **3.2 Qualidade em educação**

Somente nos últimos anos é que se sente a preocupação dos governos quanto à qualidade da educação. Porém questiona-se: O que é qualidade em educação? As respostas variam apenas em alguns aspectos umas das outras, enquanto que outras revelam substancial diferença. Nota-se que esse conceito abrange estruturas de todas as áreas e que são enunciadas de diversas maneiras.

A definição apresentada nos dicionários pontua que qualidade é o conjunto de propriedades, atributos e condições inerentes a um objeto e que podem destacá-lo dos outros. Pode ser classificado como igual, melhor ou pior. Segundo Davok (2007), é o atributo que aprova, aceita ou refuta o objeto com base em um padrão de referência. Dessa maneira, compreende-se qualidade como “uma ideia de comparação: poder-se-ia dizer que um objeto tem qualidade se suas características permitem afirmar que ele é melhor que aqueles objetos que não as possuem ou que não as possuem em igual grau”, diz a autora.

Assim, "qualidade em educação", permite uma grande diversidade de interpretações, dependendo da concepção que se tenha sobre o que esses sistemas devem proporcionar à sociedade, destaca Davok (2007).

Uma educação de qualidade tem significado e a tal ponto que permite o domínio eficaz dos conteúdos previstos nos planos curriculares; ou uma cultura possibilitadora da aquisição da cultura científica ou literária; ou "aquela que desenvolve a máxima capacidade técnica para servir ao sistema produtivo; ou, ainda, aquela que promove o espírito crítico e fortalece o compromisso para transformar a realidade social" (DAVOK, 2007).

Esta expressão tem sido utilizada para dar respaldo à eficiência, à eficácia, à efetividade e à relevância do setor educacional e aos sistemas educacionais e a suas instituições. Dessa maneira ao dizer que aspectos educacionais têm qualidade, faz-se um juízo sobre seu valor e mérito.

Entender de forma mais exata é compreender que a "qualidade em educação" é extremamente necessária, pois se baseia na orientação dos estudos sobre alguns processos de avaliação da qualidade de objetivos educacionais. Assim, efetua-se o resgate de conceitos de qualidade formal e política, como da qualidade acadêmica, social e educativa, de acordo com Demo (2001; 1985). Também se resgatam os conceitos de eficiência, eficácia, efetividade e relevância de Sander (1982 - 1995) e os conceitos de valor e mérito de Scriven (1991).

O termo qualidade em Economia e Administração pode ser considerado pelas características e procedimentos aplicados na fabricação ou desenvolvimento e entrega de um bem ou um serviço, considerando ainda o grau de satisfação do cliente para com o produto ou serviço adquirido.

O conceito mais comum obtido das ciências sociais e humanas revela que qualidade significa a perfeição de algo diante da expectativa das pessoas. Nessas áreas, qualidade não existe como elemento mono (perfeição); ela exige a relação de dois elementos (perfeição e expectativa), destaca Davok (2007).

Demo (2001) enfatiza que qualidade se volta para a ideia de bem feito e completo, principalmente quando diz respeito à ação humana: aqui, qualidade é o toque humano na quantidade. Esse autor destacar a qualidade como a dimensão de intensidade da dualidade com a quantidade.

Quantidade, para qualidade, é base e condição. Como base, significa o concreto material, de que também é feita a vida. É corpo, tamanho, número, extensão. Como condição, indica que toda pretensão qualitativa passa igualmente pela quantidade, nem que seja como simples meio, instrumento, insumo. [...] Qualidade, por sua vez, aponta para a dimensão da intensidade. Tem a ver com profundidade, perfeição, principalmente com participação e criação. Está mais para ser do que para ter (DEMO, 2001, p. 10).

**Qualidade formal** é a "[...] habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento", enfatizando "o manejo e a produção do conhecimento como expedientes primordiais para a inovação" (DEMO, 2001 p. 14).

A **qualidade política** tem como condição primordial a participação do aluno, que assim se relaciona a fins, valores e conteúdos. Pode-se compreender a qualidade política como "[...] a competência do sujeito em termos de se fazer e de fazer história, diante dos fins históricos da sociedade humana", segundo Demo (2001).

Assim, pode-se considerar que a qualidade formal é meio e que a qualidade política é o fim.

Conforme Demo (2001), a educação resume a qualidade nas áreas social e humana, pois não há como conquistar a qualidade sem educação. De acordo com ele, a educação abrange um conceito mais amplo que conhecimento, pois este fica ligado ao aspecto formal da qualidade, e a educação percebe a qualidade política. Dessa maneira, a educação alcança a qualidade formal e política e exige construção e participação, pois

[...] precisa de anos de estudo, de currículo, de prédios e de equipamentos, mas, sobretudo de bons professores, de gestão criativa e de ambiente

construtivo/participativo, sobre tudo de alunos construtivos/participativos, para se concretizar (DEMO, 2001, p. 21).

Qualidade **acadêmica** é definida como "[...] a capacidade de produção original de conhecimento, da qual depende intrinsecamente a docência" (DEMO, p. 35). O ensino em todos os graus requer o cultivo da criatividade científica, que se baseia na pesquisa. Portanto, a qualidade do ensino está dependente da capacidade de transmissão que o professor faz do conhecimento construído por ele em suas atividades de pesquisa.

**Qualidade social** é entendida como

[...] a capacidade de identificação comunitária, local e regional, bem como com relação ao problema do desenvolvimento. [...] Trata-se de colocar à universidade a necessidade de ser consciência teórica e prática do desenvolvimento (DEMO, 2001, p. 38).

A qualidade do ensino está interligada à oportunidade que os alunos têm de se contatarem com a prática, contextualizada pela teoria. Isso pode ser executado durante o estágio curricular e outras atividades acadêmicas extraclasse e de extensão universitária, que fazem do conhecimento produzido pelo ensino e pela pesquisa grandemente utilitário quando a serviço do desenvolvimento da sociedade.

**Qualidade educativa** se refere "[...] formação da elite, no sentido educativo" Segundo Demo (2001), pensar essa qualidade pode revelar capacidade de empenho de esforços na formação plena do cidadão, supondo que a educação dos educadores baseia-se na formação dos professores para todos os níveis de ensino, dos planejadores e dos administradores da coisa pública, dos profissionais para o sistema econômico dos dirigentes políticos. Enfim, do cidadão que se esforça para que a sociedade se organize de forma democrática e organizada, e se desenvolva em seus aspectos econômico e institucional, político e cultural.

Quanto a isso, Demo (1985, p. 40) argumenta que:

[...] o aspecto educativo coloca essencialmente a questão política, porquanto, educação é principalmente a formação da cidadania, o cultivo da capacidade de autopromoção, a impregnação da identidade cultural e comunitária, a instrumentação da participação política.

As linhas pelas quais se norteiam a concepção da qualidade também se explicitam no conceito de qualidade em educação apresentado por Sander (1995), que compreende a educação para a qual a qualidade em educação é concebida, depois de verificar as diferentes perspectivas conceituais e dimensões analíticas, que dão valor a educação, substantiva ou política, instrumental ou acadêmica.

Sander (1982, 1995) detalha esse conceito de qualidade em educação, que se fundamenta:

[...] na desconstrução e reconstrução dos conhecimentos acumulados historicamente, constituindo-se uma tentativa de síntese teórica da experiência latino-americana de administração no contexto internacional (SANDER, 1995, p. 40).

Nesse contexto, Sander (1995) conceitua os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância, e os articula dialeticamente com a composição de seu conceito de qualidade na gestão da educação.

A **eficiência** "[...] é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo" (p. 43). É um critério de dimensões instrumental e extrínseca. A **eficácia** "[...] é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos" (p. 46).

Esse critério é de dimensão instrumental e preocupa-se com a consecução dos objetivos intrínsecos, vinculados, especificamente, aos aspectos pedagógicos da educação. A **efetividade** "[...] é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa" (p. 47).



É um critério substantivo extrínseco, que reflete a capacidade de a educação responder às preocupações, exigências e necessidades da sociedade. A **relevância**, por sua vez, "[...] é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor" (p. 50). Este critério é de natureza substantiva e intrínseca e está diretamente relacionado à atuação da educação para a melhoria do desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos indivíduos e grupos que participam do sistema educacional e da comunidade como um todo.

Esses quatro critérios não são excludentes na gestão da educação, porquanto se complementam. Segundo Sander (1995, p. 67),

[...] embora distinguíveis, são dimensões dialeticamente articuladas de um paradigma abrangente e superador de administração da educação. No paradigma multidimensional de administração da educação a eficiência é subsumida pela eficácia; a eficácia e a eficiência são subsumidas pela efetividade; a efetividade, a eficácia e a eficiência são subsumidas pela relevância.

Com esses critérios e conceitos de qualidade, torna-se possível visualizar a associação conceitual entre eles (ver quadro 2). Porém essa associação não deve ser tida como norma rígida, mas como aproximação conceitual, pois cada critério está associado às dimensões da qualidade que privilegiam a sua ênfase principal.

Scriven (1991) propicia outro conceito de qualidade em educação, atribuindo a qualidade do objeto da educação aos atributos "valor" e "mérito". Dessa maneira, um objeto educacional possuirá qualidade quando tiver valor e mérito, podendo ser um sistema, um processo, um programa ou um curso.

Um objeto educacional mostra seu valor quando os recursos são aplicados para atender às necessidades dos *stakeholders* e revela mérito quando faz bem o que se propõe a fazer. Percebe-se, assim, que um objeto educacional pode ter mérito e não ter valor se ele não atende às necessidades dos *stakeholders*. Todavia, o objeto sem mérito não tem valor, pois ele não faz bem o que precisa fazer, não os empregando bem para atender às necessidades dos *stakeholders*.

Para demonstrar a diferença entre valor e mérito, Stufflebeam e Shinkfield (1987) formulam duas perguntas: Primeiro: “Um programa de formação de professores de história está formando professores que ensinam história de modo eficaz e confiável?”.

Segundo: “Este programa está fazendo bem o que se supõe que deva fazer?” Se puder se confirmar esta pergunta, ele tem mérito. Mas ele pode não ter valor se professores de História não forem necessários. Pode ocorrer de o programa não ter mérito e nem valor, porque que não é bom formar maus professores de História, ainda que se tenha falta de professores de História na sociedade.

Constata-se que esse conceito de qualidade, que abrange os atributos “valor” e “mérito” dos objetos educacionais, se associa aos conceitos de qualidade de Demo e Sander (1985) e aos critérios de avaliação da qualidade de Sander (1995), como pode ser verificado no Quadro 2.

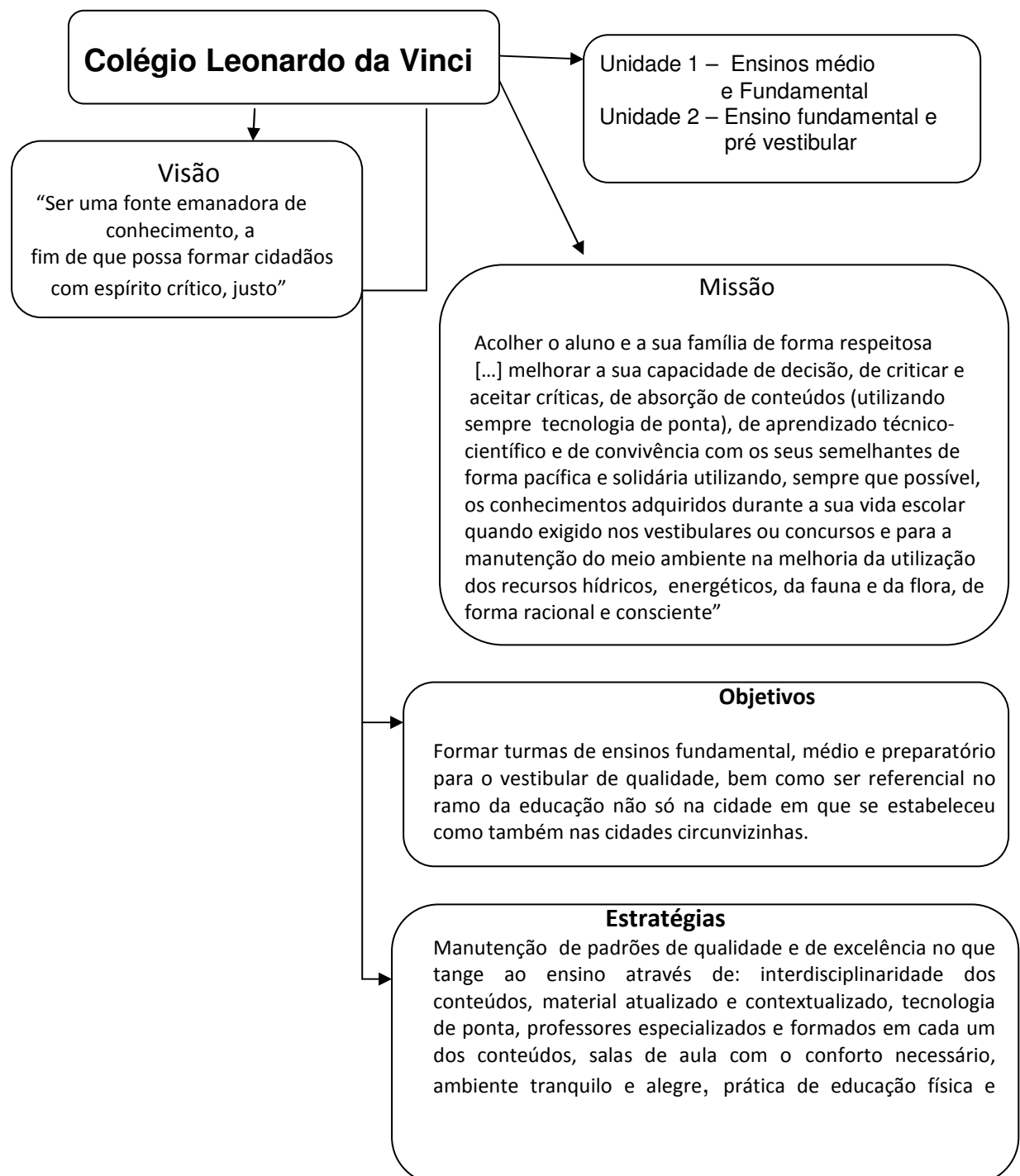
Valor e mérito são condições importantes para um objeto educacional possuir qualidade, com efetividade e relevância, representando as condições necessárias para ele ter valor, e eficiência e eficácia, condições necessárias para ele ter mérito.

### **3.3 Descrição da Instituição de Ensino Estudada**

O sistema educacional estudado, Colégio Leonardo da Vinci – Sistema COC de ensino é da rede particular e se encontra estabelecido em Patos de Minas, cidade localizada no Alto Paranaíba do estado de Minas Gerais. Hoje, tem duas unidades na mesma cidade. A Unidade I, ensinos médio e fundamental, e a Unidade 2, última série do ensino fundamental e pré-vestibular). É mantido por 2 sócios os quais exercem a função de diretores, que regem as duas unidades de ensino, 2 coordenadores e supervisores (pedagogos); 6 recepcionistas, 4 porteiros, 1 fotocopador, 1 tesoureiro; 2 bibliotecárias; 3 colaboradores no Setor de Limpeza, 1 funcionário na área de informática (CPD) e 29 professores. Além desses, possui terceirizados: 3 seguranças e 1 agência de propaganda. Totalizando, são 26

funcionários, que têm como encargo planejar, coordenar e supervisionar as atividades da Instituição de Ensino.

Com relação à visão, o Colégio Leonardo da Vinci estabelece o seguinte: “Ser uma fonte emanadora de conhecimento a fim de que possa formar cidadãos com espírito crítico, justo”.



atividades extras curriculares, tais como: intervalo cultural, aero dance, futebol.

Quadro 2 - O Colégio Leonardo da Vinci

Fonte: Baseado em documentos fornecidos pelo Colégio Leonardo da Vinci e organizado pela autora.

Quanto à missão, propõe-se:

Acolher o aluno e a sua família de forma respeitosa e carinhosa, simulando e até melhorando o seu convívio, dando condições plenas para que o mesmo melhore a sua capacidade de decisão, de criticar e aceitar críticas, de absorção de conteúdos (utilizando sempre tecnologia de ponta), de aprendizado técnico-científico e de convivência com os seus semelhantes de forma pacífica e solidária utilizando, sempre que possível, os conhecimentos adquiridos durante a sua vida escolar quando exigido nos vestibulares ou concursos e para a manutenção do meio ambiente na melhoria da utilização dos recursos hídricos, energéticos, da fauna e da flora, de forma racional e consciente (REGIMENTO ESCOLAR).

Com referência aos objetivos, prescreve-se: “Formar turmas de ensinos fundamental, médio e preparatório para o vestibular de qualidade, bem como ser referencial no ramo da educação não só na cidade em que se estabeleceu como também nas cidades circunvizinhas”.

Em relação às estratégias, a Instituição Educacional menciona as seguintes: manutenção de padrões de qualidade e de excelência no que tange ao ensino, através de: interdisciplinaridade dos conteúdos, material atualizado e contextualizado, tecnologia de ponta, professores especializados e formados em cada um dos conteúdos, salas de aula com o conforto necessário, ambiente tranquilo e alegre, prática de educação física e atividades extracurriculares, tais como: intervalo cultural, aerodance, futebol.

Entre as principais capacidades do colégio, destacam-se: promover a formação contínua e abrangente de seus alunos como seres humanos, desenvolvendo-lhes a capacidade de se comunicar em sociedade; de desenvolver um trabalho social; e de capacitá-los para um adequado desempenho no vestibular e em uma faculdade.

Com relação à estrutura física, o Leonardo da Vinci possui: 10 salas de aula na Unidade I e 4 salas na Unidade 2, com capacidade para cerca de 60 alunos em cada uma. Não obstante a composição média das turmas, é de 30 a 40 alunos, a fim de facilitar a integração entre docente/discente e, conseqüentemente, a aprendizagem. Possui plantões à tarde *in loco* ou virtuais à noite propiciando maior tempo para o aprendizado.

As duas unidades possuem bibliotecas e Internet. A biblioteca da Unidade I é voltada mais para o ensino fundamental e para as duas primeiras séries do ensino médio, tendo um acervo de 780 livros, acrescentando exemplares das revistas Veja, Época e Isto É, além de diversos jornais.

Já a biblioteca da Unidade II é voltada para a terceira série do ensino fundamental e pré-vestibular, contendo em seu acervo 2030 obras, somando-se a isso exemplares das revistas Isto É, Veja, Época e jornais Estado de Minas e Folha de S. Paulo. Também funciona nas instalações da Biblioteca um laboratório de informática, com a disponibilização de computadores para pesquisa gratuita via Internet.

A administração da Instituição de ensino é exercida pelos dois sócios, sendo que um exerce a função de diretor pedagógico e o outro a de diretor financeiro. Na ausência destes, quem responde são os coordenadores, os quais têm por incumbência: atender às necessidades dos alunos e pais; orientar e supervisionar o corpo docente, formado por 26 professores, na elaboração e cumprimento do programa e de avaliações; providenciar substituição dos professores quando necessário; organizar reuniões com pais e professores; preparar atividades extracurriculares.

Uma vez que a Instituição está sempre preocupada com o seu desempenho no mercado educacional de Patos de Minas, mesmo assegurado uma imagem sólida, a Direção do sistema educacional pesquisado assume uma postura sempre atenta quanto a sua posição e situação de mercado em relação aos clientes e à concorrência, sendo, às vezes, de maneira formal e outras informal.

No âmbito formal, a escola pede que seus alunos de terceiro ano e pré-vestibulares preencham um formulário no qual constam os nomes das faculdades a que pretendem se submeter. Na época dos resultados da seleção de vestibular, são

monitoradas e analisadas as aprovações dos alunos e também as reprovações, já que há o interesse em detectar possíveis falhas de conteúdo ou organização destes, visando à melhoria para o ano seguinte. Nas demais turmas, o resultado é medido por meio do Simulado Nacional COC e simulados elaborados pelos próprios professores da escola. Esses dados são recolhidos pelas secretárias e analisados pelos coordenados e diretores.

Já no âmbito informal, a escola obtém informações por meio de conversas que os diretores e coordenadores mantêm com os pais, alunos, professores e demais funcionários, que exteriorizam suas opiniões sobre como está a situação do colégio, pesquisado internamente e também em relação aos concorrentes nos quesitos qualidade, tecnologia, metodologia de ensino, estrutura física e corpos funcional e diretivo.

A Instituição estudada tem caráter tradicional. Contudo não é conservadora. Esta afirmação encontra-se alicerçada no ponto de vista de que a escola está sempre flexível a mudanças, inovações; enfim, tudo aquilo que for útil de implementar, a fim de se manter numa posição de liderança como escola de ensino médio e fundamental e pré-vestibular na cidade de Patos de Minas.

## 4 METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia adotada - ou seja, a descrição, por extenso, do conjunto das atividades e instrumentos desenvolvidos para a aquisição dos dados - está diretamente ligada às questões propostas pela pesquisa. Diante do tema proposto, a pesquisa consistiu em um estudo de caso único no Colégio Leonardo da Vinci – Sistema COC de Ensino.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e em que utiliza múltipla fonte de evidência. Yin (2005, p. 33) explica assim a investigação de um estudo de caso:

Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2005, p.33).

Segundo Yin (2005), um estudo de caso pode ser explanatório e consiste em:

- c) tradução precisa dos fatos do caso;
- d) consideração de explicações alternativas desses fatos; e
- e) conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos.

Yin (2005) sugere que como estratégia de pesquisa utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, nas quais se incluem pesquisas em política, administração pública,

sociologia, estudos organizacionais e gerenciais, de planejamento regional e municipal, supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais, dentre outros.

Segundo Yin (2005), o poder diferenciador do estudo de caso revela-se pela sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, arquivos, entrevistas e observações.

Quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa, segundo ALVES - Mazzotti e Gewandsznajder (1998), parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, valores, percepções, sentimentos e interesses, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato e que precisa ser desvelado.

Como estratégia da pesquisa, realiza-se uma investigação de fenômenos empíricos concretos, historicamente situados, sustentada por uma plataforma teórica, com o objetivo de reunir o maior número possível de informações. Assim, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de técnicas de levantamento de dados que supõem até a análise de dados qualitativos.

Para a coleta de dados, também foram utilizados guia de entrevista e grupos focais, obedecendo às formalizações prévias das autorizações do grupo diretivo escolar e participantes respondentes, ou seja, os diretores, a fim de permitir a realização dos grupos focais com os alunos e guia de entrevista com as mães, diretores e coordenadores para descobrir o que pensavam ou sentiam em relação à escola.

Para Collis e Hussey (2006), pode-se entender por guia de entrevista uma lista de perguntas meticulosamente estruturadas, objetivando extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida para que se descubra o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente.

Já o grupo de foco oportuniza a coleta de um número de informações sobre as opiniões, atitudes, experiências e reações de grupos para situações planejadas. É uma metodologia usada para entender os porquês, descobrir valores e preconceitos estabelecidos e entender aspectos sociais e culturais do consumo. As limitações do método estão no fato de que não permite fazer extrapolações para todo o universo,



e de os resultados dependerem da habilidade de condução da discussão pelo moderador.

Foi também utilizada como fonte de coleta de dados a observação direta dos fatos e comportamento dos fenômenos como fonte de inspiração de ideias, interpretação e descoberta de respostas aos problemas investigados. Segundo Alvarenga Neto et al. (2007), a observação direta por meio de visitas de campo gera ricas oportunidades para observações sobre comportamentos ou condições ambientais relevantes, incluindo-se aqui observações de reunião, locais de trabalho, locais de encontro, fotografias do local de estudo e outras atividades semelhantes.

Segundo Martins (2006), a observação direta deve ser precedida do levantamento de referencial teórico e dos resultados de outras pesquisas relacionadas ao estudo. Estas fontes de coletas de dados escolhidas - ou seja, a documentação, registros em arquivos, grupos de foco, guia de entrevista e a observação direta - foram facilitadas em razão de a pesquisadora fazer parte do corpo funcional da organização tema deste estudo de caso.

A pesquisa realizada foi descritiva e explicativa. Segundo Vergara (2004) a pesquisa descritiva expôs características de determinada população ou de determinado fenômeno. Possibilitou-se também descobrir associações entre variáveis e identificação de sua natureza.

Ainda segundo Vergara (2004), a pesquisa explicativa tem por objetivo principal tornar algo inteligível e justificar seus motivos. Visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. A análise e a interpretação dos dados foram feitas mediante análise de conteúdo, após ou em conjunto com as coletas de dados dos oriundos da pesquisa documental, observação participante e aplicação de questionários e grupos focal. Alvarenga Neto et al. (2007) propõem a criação de um referencial teórico para a sustentação da análise dos dados e a formação de categorias de análise usadas com a pesquisa qualitativa, já que a pesquisa quantitativa lida com variáveis.

Para o propósito de análise de dados da pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo, que, de acordo com Dellagnello e Carvalho da Silva (2005, p. 102), visa

ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica e histórica, por meio de um processo de dedução baseado em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens específicas. O cerne desse conceito está na necessidade de obter uma mensagem capaz de fornecer dados objetivos ou premissas alavancadas como resultantes do estudo dos dados.

Esse estudo propõe a análise de conteúdo usando o modelo de Bardin (2006), o qual se organiza nas seguintes etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; e inferência e interpretação.

Elaboraram-se questões para o grupo de foco e guia da entrevista, seguindo um pré-teste, para a realização de ajustamentos necessários à aplicação das questões.

Depois de realizadas as aplicações, procedeu-se à análise das respostas concernentes ao Marketing de Relacionamento na Instituição de ensino estudada. A estas questões foram somadas a análise de documentos coletados no colégio e as observações feitas pela autora, com o intuito de reforçar algumas informações ser obtidas no resultado dos guias de entrevista e dos grupos focais. A descrição dos resultados foi iniciada pela caracterização da Instituição de Ensino pesquisada, apresentando as suas características, atividades e propósitos.

Na sequência, fez-se a descrição dos aspectos direcionados às estratégias de Marketing de Relacionamento e à indicação de quais e como foram adotadas e praticadas pela escola a fim de estimular a fidelização dos alunos. Por último, foram apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa, com o objetivo de demonstrar como o Marketing de Relacionamento praticado na escola estudada funciona na captação, retenção e possível fidelização de alunos.

**a) Unidade analítica**

A unidade analítica compreende o Colégio Leonardo da Vinci da cidade de Patos de Minas.

**b) Unidade observatória**

Para compor as unidades observatórias, foram escolhidos 2 diretores, 4 mães e 2 alunos. A coleta de dados é uma das etapas mais importantes e complexas em um estudo de caso, não somente pelas dificuldades do estabelecimento de procedimentos padronizados, como pelo grande conhecimento requerido do caso e das questões relacionadas a ele.

Por se tratar de um estudo de caso único, as unidades de coleta de dados e observação direta foram as duas Unidades do Colégio. Foram aplicados questionários semiestruturados a alunos e pais da nona série do ensino fundamental e da terceira série do ensino médio.

As perguntas foram concernentes ao modelo teórico escolhido como pilar de estudos para esta dissertação, ou seja, o modelo de Marketing de Relacionamento proposto por Mussnich (2005). Assim, as questões levantadas se referiram à organização interna da escola e a seu tratamento em relação aos clientes no que dizia respeito à comunicação, metodologia de ensino, tecnologia.

Utilizando-se da técnica de observação direta, procurou-se analisar e obter informações relativas ao leiaute físico da instituição educacional, comportamentos, sentimentos e atitudes dos alunos e pais quanto ao dia a dia da escola, os processos de comunicação, enfim toda a composição do ambiente interno da instituição.

Foram levantadas questões referentes a todos os construtos do modelo Mussnich (2005), como forma de proporcionar uma análise compreensiva do contexto fenomenológico e dialético do Marketing de Relacionamento desenvolvido pela Instituição de Ensino em análise, com a finalidade última de conseguir a fidelização dos alunos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram analisados documentos em arquivos, atas, folderes, out-door, ofícios, e-mails, regulamentos e regimentos internos. Tal análise ajudou a reconhecer a estrutura, a atividade, a visão, os objetivos, as metas, os valores da organização educacional e o modo como eles puderam ser percebidos pelos alunos e mães.

Os dados, portanto, foram tratados seguindo o processo de classificação de Trivínõs (1987): pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial dos dados.

- Pré-análise - consiste na organização do material, seguida de um estudo deste, orientado pelo referencial teórico. É a fase da concatenação e sistematização de ideias, da seleção de documentos a serem analisados à luz dos objetivos da pesquisa e da busca de indicadores que orientem na interpretação dos dados.
- Descrição analítica - a estruturação dos dados foi feita por meio da codificação, classificação e categorização, de acordo com os objetivos propostos pelo estudo.
- Interpretação inferencial dos dados – realizada com base no fundamento teórico. Esta interpretação serviu como fundamento para novas pesquisas.

Uma vez que os dados foram extraídos por meio de grupos de foco e questionários, estes foram trabalhados obedecendo-se a um critério específico.

#### **4.1 Grupos de foco**

A realização dos grupos de foco ocorreu sob a mediação da autora e de uma psicóloga convidada para observar e auxiliar na análise dos dados. A escolha desta psicóloga se deu pelo fato de ela ser uma profissional especializada na aplicação e análise de grupo focal.

Para a formação dos grupos foram seguidas as seguintes etapas:

- a) Seleção de um grupo de 13 alunos da nona série do ensino fundamental e dois grupos de 13 alunos componentes das duas turmas do terceiro ano do ensino médio realizada por meio de convite. Cada membro sendo informado

que o trabalho seria filmado para posterior análise pela autora e uma psicóloga;

- b) Realização do grupo focal, em dias diferentes, por duas a três horas, em uma sala devidamente preparada: som, ambiente, cadeiras dispostas em círculo, com a mediadora posicionada em um local e a psicóloga em outro. Um profissional esteve em um canto da sala gravando o trabalho;
- c) Apresentação do grupo em relação à psicóloga, seguindo-se e a explicação do porquê de ela estar ali e eles também;
- d) Dinâmica de grupo, realizada pela profissional convidada, seguindo-se a sessão com as perguntas feitas oralmente, em que o grupo discutiu as questões. Posteriormente, a pesquisadora e a psicóloga analisaram os dados obtidos.

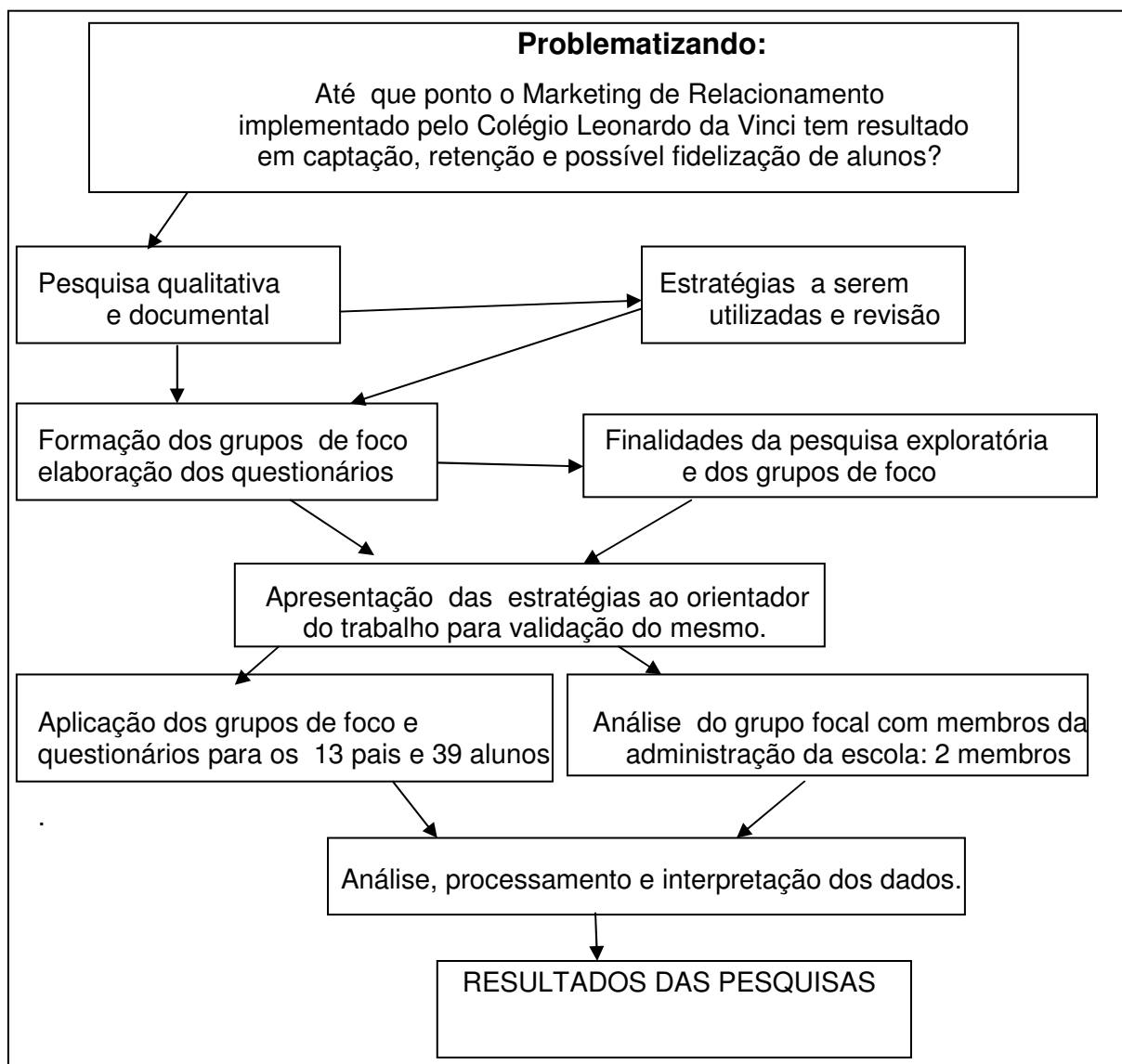
## **4.2 Guias de Entrevista**

Para a obtenção de dados e informações das mães, foi elaborado um guia de entrevista com perguntas semiestruturadas.

A pesquisadora entrou em contato com os 2 diretores, 2 coordenadores e 5 mães da nona série do ensino fundamental e 10 mães do terceiro ano do ensino médio, separadamente. Explicou o motivo da pesquisa e, após a permissão destes aplicou o guia de entrevistas, individualmente, da seguinte forma: em um ambiente tranquilo, constituído da pesquisadora e o pesquisado, o questionário foi lido oralmente pela pesquisadora, e o pesquisado foi indagado se havia alguma dúvida em relação a semântica da questão. Esclarecidas as eventuais dúvidas, ele foi convidado a responder.

Com os guias de entrevistas respondidos, foram analisadas as respostas em relação à proposta da pesquisa, verificando o que leva o aluno a optar e permanecer no Colégio.

O processamento das entrevistas previa sua realização nas casas das mães. As entrevistas foram agendadas e as visitas feitas. Todavia, alguns problemas foram contatados, tais como: a pessoa se esquecia do agendamento e saía do local combinado ou frequentemente, desviava do assunto, objeto do encontro, querendo saber como o filho se desempenhava na escola, se conversava muito durante as aulas, entre outras desatenções que foram contornadas pela entrevistadora.



Quadro 3 – Problematizando a metodologia de pesquisa  
Fonte: Elaborado e adaptado pela autora.

Após a realização da análise e descrição da instituição de ensino, revelando suas características, atividades e objetivos. Foi levada a efeito a obtenção de dados.

## **5 APRESENTANDO E ANALISANDO OS DADOS E INFORMAÇÕES SOBRE O COLÉGIO LEONARDO DA VINCI**

A seguir, serão descritas a análise dos gestores e coordenadores; mostrada as percepções das mães e a visão dos alunos em relação ao Colégio Leonardo da Vinci, como também a descrição do processo e os resultados de cada grupo de foco.

### **5.1 Análise dos gestores e coordenadores**

Este capítulo destina-se a analisar os elementos que constituem a Direção e Coordenação da escola.

Os aspectos mais interessantes foram encontrados em diversos autores, dentre eles Cavalcanti (2001), que menciona que a administração escolar exige uma estratégia que pode ser “a determinação de planos a serem perseguidos para atingir os objetivos, valores e a missão traçadas pela organização e uma forma de reagir às pressões do ambiente externo”. Esse aspecto confirma a forma de pensar da Direção da instituição de ensino estudada.

Em uma Instituição de Ensino, as estratégias que se referem a fazer o quê, ser o quê, estar onde e quando estar apontam para uma imagem já constituída de forma sólida, com um foco na excelência do trabalho a ser ofertado, ou seja, a preparação para um vestibular em que o aluno seja bem sucedido.

Para a obtenção de dados foram convidados 4 personagens administrativas, sendo 2 gestores e 2 coordenadores. Entretanto, contou com a colaboração de somente dois, sendo um gestor e de um coordenador. É de bom alvitre ressaltar que a participação nesta pesquisa não era obrigatória, mas reveladora do interesse pelo trabalho realizado pela escola. Tal fato demonstrou que, por conhecerem a realidade vivenciada pela escola e a organização à qual pertencem que tem por meta a



preparação para o vestibular, estes personagens ausentes não desejaram referendar a Instituição de Ensino na qual trabalham, pois demonstraram não possuir preocupação, julgando terem atingido as metas essenciais em uma instituição de qualidade.

A Instituição estudada emprega de recursos de marketing que visem conquistar sua clientela, tais como recreio cultural, realizado entre professores e alunos e jogos, podendo ser enfatizada a Olimpíada da Vinci. São elaboradas propagandas e promoções que integram pais, professores e alunos, incentivando a cultura, o esporte as comemorações de datas importantes, etc.

Os entrevistados consideram que, devido aos compromissos assumidos com a população, apresentam uma proposta verdadeira, e por isso a instituição pode ser tida como a primeira colocada da cidade em qualidade, devido aos resultados obtidos por meio de suas estratégias de marketing.

O gestor presente ressaltou que trata-se de “uma educação de qualidade com profissionais comprometidos com o sucesso dos alunos. A Instituição deve ser organizada e aberta ao diálogo com os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem”.

Assim, consideram que uma imagem reforçada do colégio advém de um quadro de professores sérios e comprometidos, e de material diferenciado, propiciando a realização de plantões presenciais e virtuais que facilitem ao aluno participar de concursos e vestibulares divulgados em diferentes tipos de mídia, fazendo com que o colégio receba conceito e imagem mais fortes.

No Marketing de Relacionamento, é importante a informação constante de todos os aspectos, para agir na busca de melhoria tanto da imagem quanto da eficiência da escola em fornecer ao mercado alunos mais capazes. A ignorância ou o desconhecimento deste aspecto revelam no mínimo descaso para com a instituição.

É interessante notar a afirmação do gestor, que enfatiza que para se obter “uma educação de qualidade, com profissionais comprometidos com o sucesso dos

alunos. A Instituição deve ser organizada e aberta ao diálogo com os envolvidos no processo ensino–aprendizagem”.

Assim sendo:

”Propagandas bem elaboradas e atuais, promoções que viabilizam a integração entre pais e alunos, como incentivo à cultura, esporte, comemoração de datas, orientação de datas, orientação vocacional, reunião de pais e etc.” (Coordenador).

A escola apresenta como pontos fortes quanto aos fatores externos: a qualidade do material oferecido aos alunos e nível elevado de seus professores. A esses aspectos deve ser juntado a idade da Instituição, gerando um caráter de seriedade e respeito tanto no trabalho a ser realizado como na imagem apresentada.

Quanto aos pontos fracos o gestor e o coordenador entrevistados disseram inexistir.

“A instituição recebe um alto grau de credibilidade, devido à seriedade da mesma, à qualidade do ensino ofertado e ao relacionamento humano existente” (Gestor). Esse aspecto da pesquisa, embora possa parecer repetitiva em muitos aspectos, somente vem reforçar a consideração de que esta Instituição desfruta na cidade e região como escola preparadora para uma etapa mais adiantada, que é o vestibular, como salto para a universidade.

## **5.2 Analisando as percepções das mães**

Nesta seção serão apresentadas as percepções e informações colhidas com as mães dos alunos do Colégio Leonardo da Vinci, porque estas personagens convivem mais com os filhos e participam de seus problemas, - neste caso, escolares - e nota-se claramente que a maior parte dos alunos ou são fidelizados ou estão em processo de fidelização, pois sua permanência na escola compreende de 3 anos até 9 anos de permanência. Estes alunos são tidos como clientes fidelizados, têm amor pela escola e sabem dos benefícios que são lhes oferecidos. É importante notar que existem os alunos de 5 ou 7 anos de permanência na instituição. Isso

ocorre porque, considerando os demais colégios da cidade, apenas um tem oferta semelhante, porém sem a mesma tecnologia. O outro tem uma postura religiosa, muitas vezes, impeditiva da presença de alunos de outras religiões. Os demais colégios da cidade atingem somente o ensino médio. A fidelização nesse caso é quase que restrita a esse período de estudo, ou seja, do ensino fundamental ao ensino médio.

Em suas manifestações as mães, apresentam percepções indicativas de maiores predisposições à fidelização.

Analisando-lhes as respostas confrontando-as ao modelo de Mussnich (2005) constata-se que a confiança e comprometimento depositados no Colégio são significativos. Destacam-se:

“Vários fatores me fazem desejar a manutenção de meu filho neste colégio. Posso citar a excelente qualidade de ensino, a preparação para o vestibular, a boa harmonia reinante na escola e, mais que isso, a preocupação da escola com a aprendizagem dos alunos” (Mãe **1**).

Ou

“Um dos fatores mais atraentes, a meu ver, neste Colégio é a ligação do mesmo com a família, informando-a quanto à evolução dos estudos e a performance dos alunos quanto às metas desejadas. Outro ponto importante é o conteúdo programático, que considero de ótima qualidade”.(Mãe **5**).

É revelador no posicionamento das mães a ênfase dada à confiança no trabalho executado pela escola é sentida nessa fala de uma Mãe: “o que me faz manter meu filho nesta escola é a qualidade do ensino, a riqueza de materiais da escola e um corpo de professores muito preparados”. E também:

“Apesar de achar o preço de a mensalidade ser elevado, deve ser considerada a ótima qualificação dos professores, a qualidade elevada dos materiais pedagógicos, que sugerem a um ensino de qualidade, preparatório para o vestibular” (Mãe **10**).

Nota-se, portanto que tais respostas permitem considerar que além da confiança que revelam mostram a presença forte da existência da fidelização entre estas mães dos alunos com a escola, assim como comprometimento e dependência do produto oferecido pelo colégio. Nesse contexto, foi constatado que as premissas defendidas por Mussnich (2005) que são o comprometimento, a confiança, a dependência e a fidelização, fortes parâmetros, confirmam-se nestes construtos com relação positiva e significativa.

Ressalta-se, entretanto, o seguinte comentário:

“Considero essa escola de bom nível. Todavia não hesitaria em retirar meu filho da escola, já que considero a possibilidade de diálogo muito restrita e as mensalidades elevadas, o que faria com que eu precisasse procurar outra unidade de ensino em caso de ocorrer alguma dificuldade de aprendizagem de meu filho” (Mãe 2).

As mães concordaram quanto à qualidade de ensino e à capacitação dos professores que participam do quadro docente da Instituição, assim como no que se refere à qualidade do material utilizado. Porém, nota-se que existe divergência entre elas no que se refere à fidelização, visto que uma retiraria o filho da referida escola devido à mensalidade elevada e à falta de diálogo. Ela considera que isso pode ocorrer no caso de algum problema ou dificuldade maior de aprendizagem. Não obstante declara estar mais satisfeita.

A satisfação com o colégio consiste em forte elemento determinante da fidelização, conforme sugere o modelo teórico adotado. Essa satisfação gera uma propaganda boca a boca tão comum no Marketing de Relacionamento e que traz implicações relevantes, tais como comprometimento, confiança e fidelização.

As mães foram unânimes em enfatizar que a qualidade da educação propiciada pela escola é um dos aspectos que norteiam a permanência de seus filhos na Instituição, o que confirma os dados já explicitados pela pesquisa. Outros aspectos que se destacaram foram a importância dada à qualidade dos professores, considerados como um corpo de ótima qualidade, e a “excelente riqueza dos materiais” conforme as palavras de uma mãe. Esses aspectos pontuam a fidelização.

Quando destacam que a escola apresenta ótimos recursos pedagógicos e enfatiza que a escola tem muitas aulas e provas semanais, o que aponta um aluno comprometido e com plena confiança nos ensinamentos fornecidos pelo Colégio.

Ocorreu nesta pesquisa de forma curiosa omissão de respostas por uma mãe que se eximiu de o fazer alegando seu desejo de, não opinar, destacando sua liberdade para tal. Todavia não justificou sua atitude.

Outro fato curioso é que diversas falas das mães não são semelhantes às opiniões emitidas pelas demais mães, apontando o seu baixo nível de fidelização e comprometimento com a escola, conforme pode ser constatado pelos conteúdos abaixo:

“Apesar de gostar muito deste Colégio, considero algumas ações que, direi, inadequadas. Por exemplo, a realização de simulado aos domingos, a grande carga horária e a falta de disciplina” (Mãe 6).

As mães consideram esse um colégio de renome na cidade, mas criticam quando apontam como parte fraca o baixo índice cultural, o fato de darem informações de última hora, a falta de contato com os pais. No mais, consideram o Colégio Leonardo da Vinci um bom Colégio mesmo sendo muito caro.

A baixa fidelização de algumas mães pode ser confirmada na fala da mãe 9 “pelo valor que a gente paga, o colégio deveria ter uma estrutura física mais condizente. Estou falando isso porque acho fraca mesmo. Outra dificuldade é a ausência de uma preparação cultural mais efetiva”.

O importante, contudo, é que as mães, apesar do descontentamento de algumas com os pontos fracos acima referidos, devem ser conquistadas, considerando que suas queixas dependem mais de diálogo que de atitudes mais severas para conquistá-las.

As falas das mães, em muitos aspectos, reforçam a política educacional da escola, mostrando que agradar o cliente é uma matéria muito sutil em Marketing de Relacionamento. Agradar alguns e desagradar outros faz parte da vivência do

homem, principalmente quando envolve pessoas com pensares, assim como desejos e objetivos diversos.

Ainda foi enfatizado que o ensino proporcionado pela escola favorece a sua qualidade, além de ser preparatório para o vestibular. Tal fato demonstrou que as mães dão ênfase muito grande a esse aspecto, que possibilita a inserção de seu filho na universidade, preparando-o para o seu futuro na sociedade.

Para facilitar a análise das falas dos alunos, dividiu-se o do trabalho em grupos, compostos por 13 alunos cada. Esses resultados foram analisados dentro dos parâmetros defendidos por Mussnich (2005) que são a confiança, o comprometimento, a dependência e a fidelização.

A seguir, são apresentadas algumas falas encontradas no Grupo 1 referentes à satisfação dos alunos com a equipe da escola, ou seja, com a capacitação dos professores e a qualidade do ensino oferecido.

Os alunos se revelam comprometidos devido a presença de excelentes profissionais e, ao mesmo tempo, escutam nossas opiniões, tornando as aulas mais dinâmicas, para que a aprendizagem seja aproveitada ao máximo.

O construto confiança pode ser sentido na ênfase dada à qualidade. foi ressaltada a qualidade da equipe que trabalha no Colégio e de sua disponibilidade no compartilhar as lições de vida o conhecimento.

Além disso, deu-se grande destaque aos excelentes profissionais, à responsabilidade, à alegria, a competência, ao apoio e conselhos na busca do desenvolvimento escolar, pessoal e social dos alunos.

Tal fator gera a dependência, pois a satisfação com o trabalho oferecido é grande. Sabe-se que toda instituição tem seus problemas e estes que existem na Instituição estudada revelam que sua solução se encontra baseada no diálogo.

Os alunos revelam-se fidelizados quando reconhecem o valor de seus professores. Ou quando dizem que: Há alguns professores que procuram melhorar, preparando melhor as aulas e, até mesmo, tratando melhor os alunos. Ou quando falam que os

professores são atenciosos e prestativos, respeitam nossa opinião e entendem o ponto de vista dos alunos.

Os alunos são unânimes em considerar que os professores são bons, responsáveis, prestativos e que, apesar de algumas restrições que apresentam, são competentes, o que faz com que ocorra a satisfação do aluno, tão necessária ao Marketing de Relacionamento e aos sucesso da instituição. Este ponto de vista aponta o comprometimento e a fidelização dos alunos.

Embora este pensamento ocorra, nota-se que eles gostam da equipe de docentes, que proporcionam a eles lições de vida e conhecimentos, destacando que alguns professores são prestativos e têm senso de profissionalismo, gerando um clima de bem estar propício à fidelização, à confiança e à dependência desse público. Muito embora não saibam como responder às dúvidas quanto a horários, apontando a existência de uma falta de comunicação da administração da escola e seus professores, gerando a tão conhecida falta de comunicação interna.

Outro ponto que deve ser enfatizado é o comportamento controlador de alguns professores, deixando a desejar no sentido de comunicabilidade, prejudicando a efetivação dos construtos de Mussnich (2005). Todavia, de maneira geral, os alunos aprovam e gostam de seus mestres, considerando-os dinâmicos, sérios, responsáveis e que sabem como manter a disciplina em sua grande maioria.

Nota-se que a Instituição investe no relacionamento aluno-escola por meio de ofertas de serviços ao cliente, procurando gerar a dependência dele e seu comprometimento e conseqüente fidelização. Comparando com os parâmetros observados por Mussnich (2005), constata-se que os consumidores podem analisar e comparar o atendimento das escolas alternativas, obtendo informações e gerando a confiança dos mesmos na instituição estudada.

Os alunos concordam que os professores buscam formas de aperfeiçoar suas performances para conquistar um resultado mais efetivo de seu trabalho, procurando construir um bom relacionamento com os alunos.

Outros consideram que os professores são atenciosos, prestativos e excelentes profissionais, respeitando a opinião dos alunos, procurando compreendê-los e fazendo de seu trabalho uma abordagem mais eficaz.

A percepção da qualidade da educação propiciada leva a que os alunos tenham confiança na Instituição como fornecedora de oportunidades de poderem ter uma melhor colocação futura, gerando os valores comprometimento, dependência e confiança na instituição e, ainda da fidelização dos mesmos com a escola.

Os pontos de vista destes alunos mostram que os mesmos concordam com os demais quanto à qualidade dos professores assim como da equipe administrativa da escola. Enfatiza-se também o quanto é importante o respeito existente para com os alunos o que permite constatar e construir a confiança, o comprometimento, a dependência e a fidelização dos alunos à instituição pesquisada.

### 5.3 Descrevendo o processo e os resultados

Todos os alunos reconhecem que os professores, em sua maioria, são bons. Alguns consideram que pouquíssimos professores são menos dedicados. Todavia, todos são coerentes ao considerar esse ponto como motivo de satisfação. Tal fato confirma o modelo de Mussnich (2005) gerando um público comprometido, que tem confiança no trabalho executado pela escola e tornando-se fidelizado e dependente dos valores que lhes são proporcionados.

Apenas 1 (um) aluno do grupo de foco 3 considerou que, embora os professores sejam bons, foi destrutado por funcionários e pela direção.

<b>Visão das mães</b>		<b>Visão dos alunos</b>	
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Bom material Muitas aulas Simulado – avaliações avulsas	Pouca conversa com os pais Parte cultural Estrutura física	Excelente material Qualidade do ensino Ótimos professores Ensino atualizado	Estrutura Disciplina – comportamento dos alunos em sala de aula Escola pequena



Provas semanais	Incentivo nos esportes	Forte carga horária	biblioteca pequena
Ótimos professores	Carga horária grande	Incentivo para o vestibular	Limpeza
Preparação para o vestibular	Informações divulgadas de última hora	Investimento em MKT	Ensino voltado para faculdades locais ou regionais
Conteúdo programático	Não exige disciplina	Infraestrutura	Alguns professores fracos
Ensino excelente		União escola alunos	Sem área de lazer
Ligação direta com a família			Professores de fora sem disponibilidade de aulas

Quadro 4 - Quadro dos pontos fortes e dos pontos fracos

Fonte: respostas aos Grupos de foco 1, 2 e 3 obtidas pela organizadora da pesquisa

É do conhecimento de todos que a Instituição existe para os alunos, para que eles alcancem sucesso em formações humanas e profissionais, mas enfatizando o seu bem estar durante sua permanência na instituição.

A Instituição trabalha com estratégias e utiliza cada vez mais recursos que permitam que sua clientela se fidelize e se torne satisfeita com o local escolhido para estudar. Alunos fidelizados conquistam novos alunos; isto é, realizam a captação e a consequente retenção destes novos alunos. As estratégias variadas são estudadas e testadas para que se viabilizem os objetivos da Instituição estudada.

Por meio dos grupos de foco, que contou com a presença de 39 alunos percebeu-se que o processo acontece desde a captação, quando o aluno procura a escola, sondando as informações já obtidas de amigos e colegas, e ali está buscando confirmar o que já obteve, além de novas informações que o levem a participar dos quadros da Instituição.

A retenção se dá quando o aluno confirma as informações obtidas e permanece na Instituição, passando a considerá-la como parte de sua vida. Tal processo ocorre aos poucos. À medida que o aluno vai sendo conquistado, ele adquire confiança e se torna dependente e comprometido com o colégio.

O aluno fidelizado é aquele que, tem bom tempo de frequência na Instituição levando a constatação da veracidade daquilo que está sendo pesquisado. Ele não

só confirma as informações obtidas como também serve como meio de captação de clientela.

O tempo de permanência de matrícula dos alunos do Colégio Leonardo da Vinci evidencia um bom trabalho pedagógico, administrativo e de relacionamento com alunos e pais, determinando, assim, um bom nível de fidelização institucional, conforme pode ser visto no Gráfico 1.

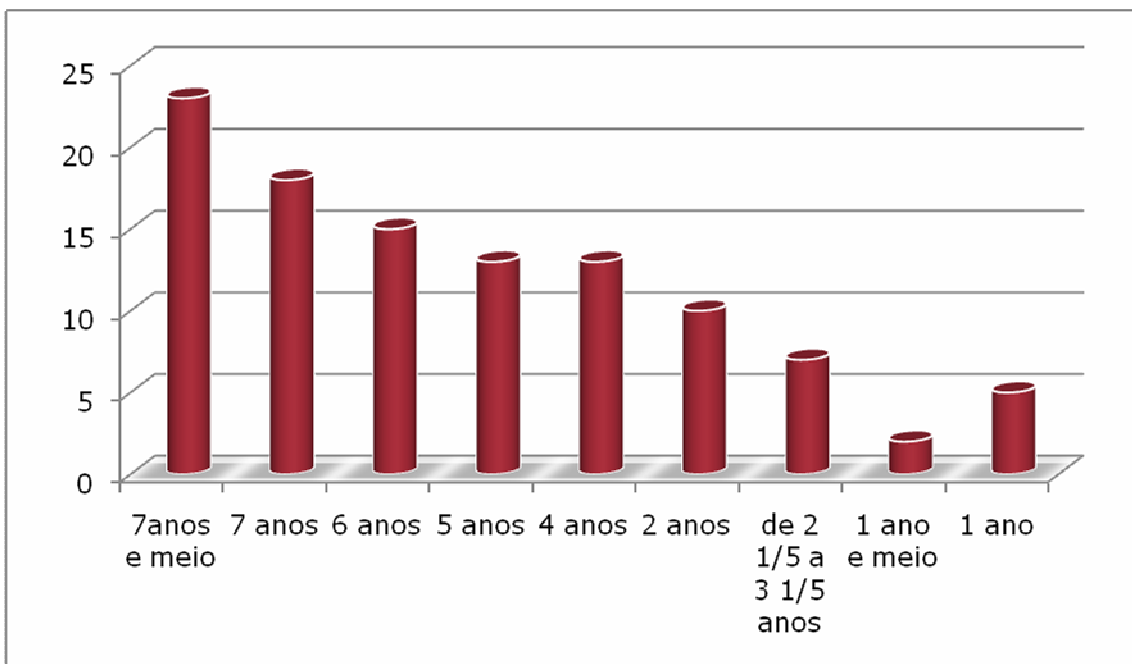


Gráfico 1- Tempo de permanência de matrícula dos alunos do Colégio da Vinci  
Fonte: Obtida pela autora na instituição pesquisada em 2010.

O QUADRO 4 relata os três passos estudados, ou seja, fidelização, retenção e captação. Também destaca que 20 alunos com 7 anos e meio de permanência na Instituição e com 7 anos e 6 meses, confirmam o valor do estudo oferecido, atingindo seu objetivo maior que é a promoção nos vestibulares, razão primordial quanto à formação dos alunos.

Dos 2 anos em diante, o processo de retenção vai se formando aos poucos, como é o caso de 21 alunos nesta situação. Sua idade de permanência na escola vai de 5 anos (5 alunos), 4 anos (5 alunos) de 2 1/5 a 3 1/5 (3 alunos) de 2 anos (3 alunos) e

que não têm a fidelização firmada, pois se encontram em fase de retenção. Já estão adquirindo certa fidelização, que pode ser substituída por uma escola que apresente maiores atrativos.

Os alunos em captação, ou seja, os de 1 ano (2 alunos) e o de 1 ano e meio (1 aluno) ainda se encontram na situação, como diz o poeta, de “aves de arribação”.

Os alunos ou (clientela) apontaram pontos fortes e fracos da Instituição. Como ponto forte, os que mais se destacam são a qualidade dos professores, a qualidade do ensino, que alcançam a unanimidade dos elementos questionados, e a qualidade do material utilizado pela escola.

Convém enfatizar que os alunos percebem o alto investimento em marketing, que atua na captação, retenção e fidelização da clientela. Muitos pontos podem ser destacados, apesar de seu pequeno destaque, tais como: Infraestrutura; boa localização, base para um futuro melhor, busca para o bem estar do aluno, disciplina, e liberdade de opinião .

Quanto aos pontos fracos, os alunos pontuam como o mais discutível a estrutura física, que é ruim. Há a necessidade de uma boa biblioteca, o que pode acontecer porque se trata de uma escola pequena. Apesar da multiplicidade de opiniões, a escola é, de acordo com seus alunos, “uma escola que não possui pontos fracos”, o que representa uma conquista para sua administração.

As opiniões emitidas quanto à satisfação sobre a equipe da escola são extremamente variadas. Algumas deixam a desejar, devido à falta de nexo das respostas. São destacadas aquelas que representem a opinião mais consistente. Estas respostas revelam um bom índice de fidelização e de confiança na escola e confirma os construtos de Mussnich (2005).

Como é possível notar nestes comentários feitos pelos alunos, percebe-se que eles relatam uma realidade sentida em sua vivência na Instituição, que valorizam. Se há pontos fortes, também há os fracos, e estes podem ser corrigidos. Estas palavras podem ser confirmadas quando do questionamento se indicariam a Instituição para seus amigos.

Tal situação ocorre quando se sente que a escola possui um valor real, com Direção, professores e funcionários compondo uma rede que a torna ainda mais fortalecida, revelando que apresenta algo único, valioso. Além disso, tem a vantagem de ser uma empresa, isto é, uma instituição escolar competitiva, apresentando vantagens definidas devido aos resultados já aferidos. Confirmam o comprometimento e o nível de dependência que estes alunos têm com a instituição pesquisada.

A concordância dos demais alunos quanto à indicação dessa Instituição de Ensino, tornaria repetitivo a referendação de cada um. A amostra serve para ilustrar o pensamento dos 39 alunos inquiridos.

A questão “o que mais aprecia na escola” faria com que se repetissem todas as observações já aqui demonstradas. Além disso, os serviços que a Instituição Escolar oferece são essenciais, básicos e indispensáveis, por isso mesmo trazendo um grande envolvimento entre as partes envolvidas. O fato que acarreta esses fatores pode ser obtido por intermédio de entrevistas, como as que foram realizadas nos Colégio Leonardo da Vinci.

Entre os entrevistados, muitos pontos confirmam a opinião de gestor, coordenador, mães e alunos no que se refere tanto a aspectos físicos da escola, quanto a nível de qualidade, gerando uma razão para a permanência dos alunos na Instituição e na conquista de novos clientes.

Os pontos negativos não encontram coerência entre as opiniões emitidas entre os entrevistados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos mais relevantes que nortearam este trabalho foi a escolha de importantes questões que respondessem aos fatores que realmente compõem a fidelização, o comprometimento, a confiança e a dependência dos alunos da Instituição de Ensino particular Colégio Leonardo da Vinci de Patos de Minas.

Todavia, para se obter uma vantagem que seja geradora dos fatores: conforme defendido por Mussnich (2005), não é suficiente sua conquista, pois não basta alcançar uma vantagem competitiva. É imprescindível sua manutenção, já que representa um meio para se atingir um fim maior e no longo prazo. Esse fato conduz à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por meio de múltiplas estratégias para realizar essa manutenção.

Portanto, foram utilizadas informações que, consideradas como conhecimento efetivo dos participantes da pesquisa, podem proporcionar a definição de diretrizes reais que visam à melhoria do relacionamento e à fidelização dos alunos no Colégio Leonardo da Vinci.

O tema discutido é de grande importância, exigindo para seu estudo, um constante fluxo de pesquisas e estudos. Tal fato ocorre porque as diretrizes de funcionamento das Instituições de Ensino, sejam elas operacionais e mercadológicas, não são estagnadas e estão inseridas em um contexto formado por um mercado em constante competição.

A realização dos propósitos se tornou efetiva quando se efetuou a análise de cada grupo, levando-se à constatação que vários são os fatores condutores à fidelização, comprometimento, confiança e dependência dos alunos à Instituição estudada.

Dentre os fatores que propiciam tal constatação, ressaltam a ótima qualidade do ensino, a qualidade dos professores que atuam na escola, a ótima qualidade dos materiais, a infraestrutura adequada, a boa localização, a base para um futuro

melhor, a busca pelo bem estar do aluno, a disciplina e a liberdade de opinião dentre tantos outros fatores que envolvem a composição de uma boa Instituição Escolar.

A adoção de estratégias de *marketing* em uma Instituição de Ensino implica sua relação intensa com os alunos e pais, o que traduz vantagem nesse mercado maior em suas áreas de atuação.

Percebe-se que o Colégio Leonardo da Vinci se preocupam com o planejar e o agir no sentido de que seus pontos fortes possam gerar valores que atinjam positivamente o público-alvo.

É perceptível ainda o nível de satisfação dos alunos e seu grau de fidelização, de comprometimento, de dependência e de confiança, ao mesmo tempo em que se percebe a ação do Marketing de Relacionamento no dia a dia.

Nota-se a preocupação da Instituição em valorizar seus alunos e a comunidade, em seus diversos interesses, destacando a satisfação integral e as necessidades dos alunos, formando uma interação entre a prestação do serviço e o educando.

Constata-se, ainda, que, para realizar a conquista dos alunos, torna-se essencial conhecê-los, isto é, conhecer aquilo que ele necessita e deseja, conquistar sua confiança, primando pela ética e sendo produtivo para apontar as vantagens da escola.

Para conquistar a fidelidade, o compromisso, a confiança e a dependência dos alunos, é necessário realizar um trabalho que permita que eles percebam os valores e os benefícios que a Instituição lhes oferta.

Pais e alunos fiéis, que, após terem uma experiência boa e positiva com a escola, sentem-se motivados a permanecerem o seu relacionamento com a Instituição, mantendo os motivos para serem multiplicadores e preservadores da marca escolar no contexto comunitário.

As consultas bibliográficas realizadas oferecem o necessário suporte para que o processo de relacionamento entre a escola e os alunos seja capazes de gerar o valor necessário para firmar a fidelização dos alunos, criando um ambiente propício

à para a participação dos envolvidos, após terem compreendido os papéis que desempenham. Então, é importante que pesquisadores realizem a continuidade da pesquisa, favorecendo a evolução do contexto didático-pedagógico, obtendo-se, assim, a sustentabilidade da atividade e formando humanamente pessoas íntegras.

Nesse contexto, é importante saber que o Marketing de Relacionamento impacta todos os setores e departamentos organizacionais, já que passa a ser um compromisso de toda a Instituição. Isso ainda torna mais relevante quando se percebe a inexistência de um planejamento escrito, que tenha por metas as questões: o quê; por quê; quem; onde; quando; como; e quanto existe de necessidade de aspectos relativos ao ensino.

Assim, por meio deste trabalho, como em muitos outros realizados nas Instituições de Ensino da rede privada do século XXI, é possível constatar a preocupação com a eficiência da prestação de serviços, da satisfação dos alunos e da permanência dos alunos na escola por fidelização de qualidade. Constata-se ainda que a fidelidade de um aluno depende do vínculo físico e emocional proporcionado pelo atendimento a eles.

Dentre outras atividades, tais como os indicadores de desempenho e de resultados conseguidos das entrevistas semiestruturadas realizadas com as mães, estudando as sugestões ofertadas, percebe-se que se oportuniza a ocasião de reavaliar alvos e buscar novas metas a serem alcançadas.

Importa que a família escolar e a comunidade em geral recebam a divulgação das atividades promovidas pela Instituição sejam elas artísticas, culturais, sociais ou outro tipos de eventos. Nesse caso, a Instituição deve levar os alunos e a comunidade a perceberem que suas necessidades, sendo atendidas, tornam seus relacionamentos mais intensos, conscientes e duradouros, levando à compreensão da importância de ser fidelizado, permanente e confiante.

A divisão dos alunos em grupos segmentados de maneira criteriosa faz com que o relacionamento entre os envolvidos seja mais ágil e fácil, propiciando maior facilidade quanto ao atendimento das diferenças e dificuldades individuais.

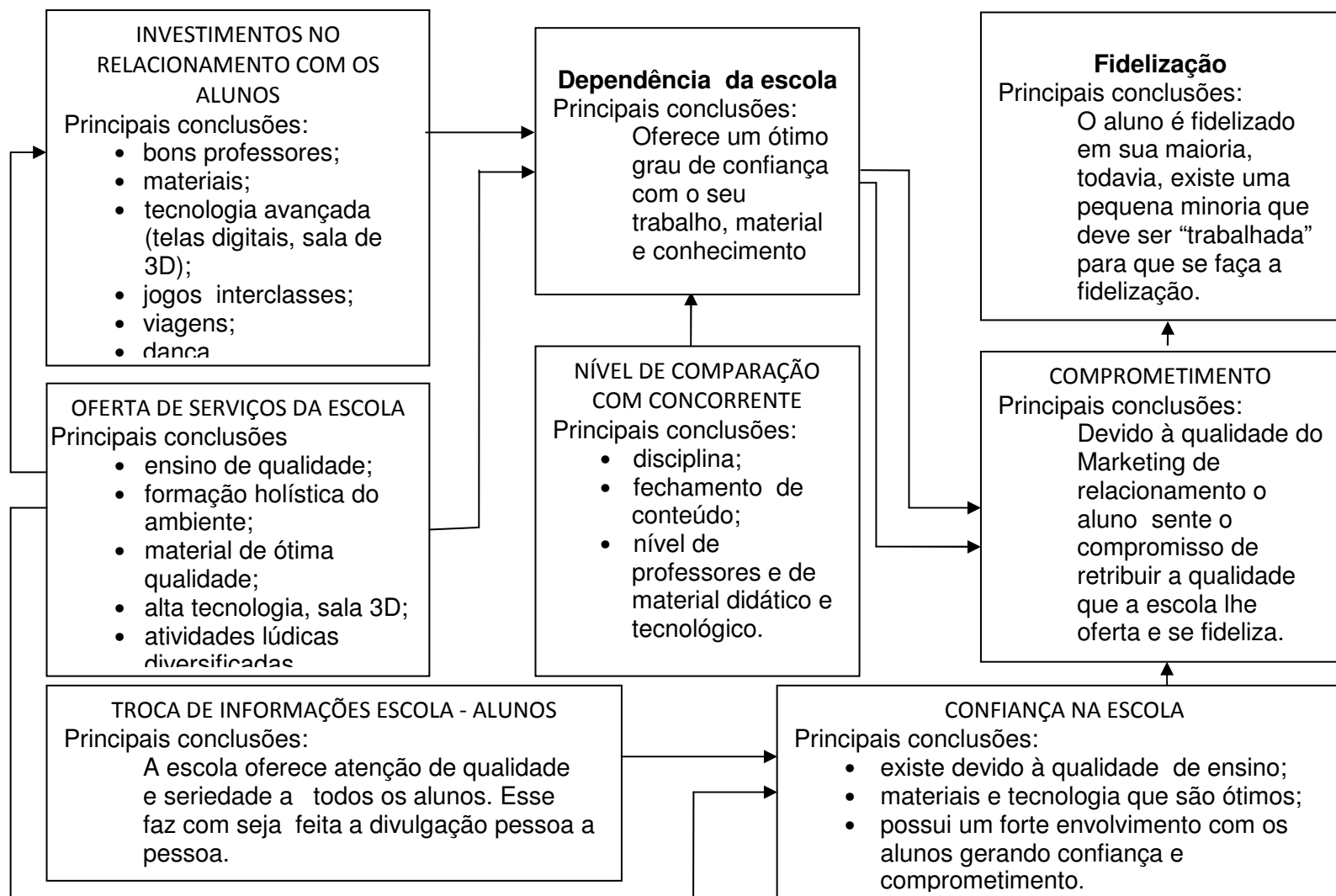
Outro aspecto destacado nos questionários que se fizeram notar foi a atitude dos funcionários. A cortesia e o bom humor devem ser elementos constantes no atendimento o que conduz à necessidade constante de promover treinamento, para que a prestação de serviços e sua conseqüente eficiência valorizem o trabalho.

Constata-se desta maneira que é importante para a Instituição;

- atender às exigências dos alunos e da comunidade – ponto alto do Marketing de Relacionamento;
- antecipar-se às exigências dos clientes, e às necessidades dos alunos de forma mais dinâmica e participativa.
- promover clareza nas comunicações elaboradas, para que informem e para que sejam ouvidas e entendidas.
- lembrar que o Marketing de Relacionamento, para ser institucional, precisa conquistar, tornar permanente, gerar confiança, enfim, fidelizar, por meio de um bom planejamento da Instituição.

Tudo isso pode ser averiguado conforme quadro da página seguinte:





Quadro 5 – O modelo de Mussnich adaptado à realidade do Colégio Leonardo da Vinci.  
 Fonte: Elaborado pela autora

Cabe salientar que este estudo de caso objetivou oferecer uma contribuição aos estudos sobre fidelização, comprometimento, confiança e dependência em uma Instituição de Ensino privado na cidade de Patos de Minas. Como todo estudo, apresentou algumas limitações, mas que não comprometeram o levantamento das informações necessárias à realização do trabalho. Faz-se necessário destacar algumas:

- As informações se restringiram a mães, coordenadores e alunos diretamente envolvidos com o estudo realizado.
- Considera-se natural que em um estudo desta natureza diretores ou sócios sejam precavidos em prestar informações e análise.
- O estudo com alunos nesta faixa etária pode ser contaminado por pronunciamentos emocionais, eventualmente prejudicando a ênfase crítica em relação a determinados elementos importantes colocados para eles analisarem.
- A mesma situação pode impactar as mães, que, a não ser em momentos críticos episódicos, podem contaminar a análise com depoimentos carregados de conteúdo emocional.

Considerando o contexto da pesquisa como um todo, é possível propor temas para os estudos futuros:

- a) Pesquisa comparativa entre as Instituições Educacionais particulares da cidade, avaliando a fidelização, comprometimento, confiança e dependência dos alunos com as respectivas escolas.
- b) Emprego de um programa permanente de Marketing de Relacionamento, bastante consistente em termos estratégicos e estruturais, capazes de aumentar, efetivamente, a atratividade e a fidelização de alunos.

- c) Desenvolver um estudo de Marketing de Relacionamento na mesma Instituição, que inclua, além das mães, alunos e Direção, membros da comunidade de Patos.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – Ama. 2002. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em 25/03/2010.

ALVARENGA NETO, et all. **A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira**: Estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. Belo Horizonte, 2007.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. **Journal of Management**, V.27, p. 643-650, 2001.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, nº4, pp. 236-245, 1995.

BITNER, M.J. Building services relationships: It's all about promises. **Journal of Academy of Marketing Science**, Fall, v. 23, nº4, pp.246-251, 1995.

BOGMAN, I. M. **Marketing de relacionamento**: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel. 2000

BONFADINI, Gerson José. O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as Relações Públicas e o Marketing de Relacionamento. **UNirevista** - Vol. 1, nº 3. 2006.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

BRAIDO, Q. E. **Marketing de Relacionamento**: Oportunidade para Desenvolvimento e Crescimento Contínuo Setor Financeiro 1 VOLUME I. N.3 MAR-MAI/2005

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1989.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nº 9.394/96**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, n.248, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **Roteiro para orientar o debate sobre o Plano Nacional de Educação**. MEC/INEP. 1997. [mimeo.]

BRASIL. **Portaria Ministerial nº 2.477, de 18 de agosto de 2004**. regulamenta procedimentos de autorização de cursos superiores de graduação em Instituições de Ensino Superior.

BRASIL. **Portaria 1.264/2004**. Disciplina os processos de autorização de cursos e autorização dos IES priorizando a tramitação e homologação.

BRASIL. **Decreto nº 3.800/2001**, atende aos pontos citados acima priorizando em função de uma análise especial da demanda de serviço profissionais na região e

BRASIL. **Portaria 4.361**, de 29 de dezembro de 2004, que direciona a questão operacional, independente da protocolização de processos através do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior.

BRASIL. **Portaria 3,065/2004** combatem a pobreza, a marginalização e reduzem as desigualdades sociais e regionais

BRASIL. **Portaria nº 3.381**, de 20 de outubro de 2004 com a finalidade de subsidiar as decisões administrativas nos processos de autorização de cursos de graduação em direito atualmente em trâmite perante o Ministério da Educação;

BRITO, Valquíria. **Decisão Estratégica na Universidade como resultado da interpretação ambiental**: um estudo de caso. Porto Alegre: [S.ed.], 2000.

BROWN, Stanley A. CRM – Customer Relationship Management. Tradução: Juliana Machado Gorga. São Paulo: Ed. Makron Books – 2001.

CARDOSO. 1994 Apud FREITAS, D. N. T. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal** Rev. Fac. Educ. vol.24 n.2 São Paulo July/Dec. 1998

CARNEIRO, N. P. **A Educação no Brasil: Avanços e problemas.** 2008. Disponível em: <http://www.meuartigo.brasilecola.com/educacao/a-educacao-no-brasil-avancos-Problemas.htm>. acessado em março 2010

CAVALCANTE, S.R . **O uso de se com infinitivo no Português Europeu e Brasileiro. Relatório de Atividades de Pesquisa** – março/200 a junho/2001 – apresentado à FAPESP. Ms.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARO,. Danny Pimentel. **Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio.** São Paulo: IBMEC 2006.

COBRA, M. **Administração do marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra e Marketing, 2005.

COBRA, Marcos. & BRAGA, Ryon **Marketing Educacional. Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino.** São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COIMBRA, M. A. Abordagens teóricas ao estudo das políticas sociais. In: ABRANCHES, S. et al. **Política social e combate à pobreza.** Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

COLLIS, Jill & HUSSEY, Roger.. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Trad. Lúcia Simonini. 2ª. ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

COLUSSI, Daniela. **A relação entre as práticas de aprendizagem organizacional e o processo de formação de estratégias em uma Instituição de Ensino preparatória para concurso.** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2007.

CRAVENS, David W. **Strategic marketing**. 5th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CROSBY, Philip B.. Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000/ tradução Eliane Kanner; revisão técnica Emanuel Santini. São Paulo: Makron Books, 1999.

CUNHA, Luiz Antônio. **Educação, Estado e Democracia no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1991.

DAVOK, Delsi Fries. **Modelo de meta-avaliação de processos de avaliação da qualidade de cursos de graduação**. 2006. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DELLAGNELO, E.; CARVALHO DA SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na Administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

DONALDSON, Lex. **Teoria da Contingência Estrutural**. in: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs), Handbook de Estudos Organizacionais. Atlas.1998.

DRAIBE, Sônia M. **Qualidade de vida e reformas de programas sociais: o Brasil no cenário Latino-Americano**. In: *Lua Nova*, São Paulo, n. 31, p.5-46, 1993.

ENGEL, James F. BLACKWELL Roger D., WINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC. 1995.

ESTEVE, J. M. **O Mal-Estar docente**. Lisboa: Escher, Fim de Século, 1992.

EVANS, J.R. & LASKIN, R.L. **The Relationship Marketing Process: A conceptualization and application**. Industrial Marketing Management, Vol. 23., 1994,

FARAH, Marta Ferreira Santos. Reconstruindo o Estado: gestão do setor público e reforma da educação. **Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília, n.11, p.189-236, jun./dez. 1994.

FONTENOT, R.J., WILSON, E.J. Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. **Journal of Business Research**. 1997.

FREITAS, D. N. T. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal**. Rev. Fac. Educ. vol.24 n.2 São Paulo July/Dec. 1998

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**. 1994.

GERMANO, José W. **Estado militar e educação no Brasil: 1964-1985**. São Paulo: Cortez/UNICAMP, 1994.

GODINHO, L. A. C.; COSTA JÚNIOR A. M..**Marketing de relacionamento estratégia fundamental para fidelização de clientes no nicho de fitas adesivas**.2007 Uni-Bh

GONÇALVES, C; JAMIL, G; TAVARES, W. **Marketing de Relacionamento – DataBase Marketing – Uma Estratégia Para Adaptação em Mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2002.

GOSLING, Marlusa e GONÇALVES, Carlos Alberto. *Estratégias de relacionamentos em bancos: um estudo empírico*. **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2002.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GRUNIG, J.E., HON, L.C. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Gainesville/FL: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com), acesso em 08/027/2010.

HERRERA, Wagner. **Marketing de Relacionamentos**. 2007. Disponível em:



[www.artigos.com/.../marketing-de-relacionamentos](http://www.artigos.com/.../marketing-de-relacionamentos). Acessado em: 19/03/2010.

IBGE. **Censo Demográfico 2000 - Resultados do universo**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 21/02/2010.

JONES, Thomas O. **Fidelização de Clientes: Medindo**, gerenciando e criando valor. 2007. Disponível em: [www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php). Acessado em: 12/02/2010.

JOOS, Carlos D. **Em Busca da Satisfação do Cliente**. A Satisfação do Cliente e a ISO 9000. 2 ed. São Paulo. 2002

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira. 1990.

KOTLER, P. & FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas. 1994.

KARSAKLIAN, E. **Cybermarketing**. São Paulo: Atlas. 2000.

LAPO, Flavinês Rebolo, BUENO, Belmira Oliveira. Professores, desencanto com a profissão e abandono do magistério Cad. Pesqui. no.118. São Paulo Mar. 2003

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos Rumos do Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços de Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva. 2003

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-34, fev./jun. 2004.

MACHADO, Ednéia Cândida de Alcântara ; GONÇALVES FILHO, Cid; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis e MACHADO, Marco Antonio. Marketing de relacionamento, trocas sociais e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2005

MARQUES, Licione; BRASIL, Vinicius S. Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARTINS, Diego Fank. **Avaliação do nível de satisfação dos clientes de tratores agrícolas**. Santa Maria, RS. Universidade Federal Santa Maria, Brasil, 2006.

MARTIGNONI E. & MOLHANO L. **Considerações sobre o Conceito de “Necessidade Social”**: uma Nota Técnica Documento de Trabalho Nº 46. 2005. Disponível em [www.observatoriouniversitario.org.br/.../documentos\\_de\\_trabalho\\_46.pdf](http://www.observatoriouniversitario.org.br/.../documentos_de_trabalho_46.pdf). acessado em 21/03/2010.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORGAN, R.M., HUNT, S.D. The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. Jul, 1994.

MORGAN, Robert M. **Relationship marketing and marketing strategy**. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

MOUTELLA Cristina. **Foco no cliente**: Estratégia de fidelização. 2009. Disponível em; [www.gerenciadordevendas.com.br](http://www.gerenciadordevendas.com.br). Acessado em 18/02.

MÜSSNICH, Rafael Augusto Esbrolio. **Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre**. 2005. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

NILSEN, A.S. & HÜSKES, M. I. MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A FIDELIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE ALUNOS NA WIZARD BLUMENAU. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.01-22, Sem I. 2007.

NUNES, E. et all . “Necessidade Social” e política da educação superior. Revista Semestral da Faculdade de Educação – UNB. **Linhas Críticas**. Brasília. V . 15. Nº 28. P. 109 -133. Jan/jun 2008

OTTONE, Ernesto. **Educação e conhecimento**: eixo da transformação produtiva com equidade (uma visão sintética). Brasília: MEC/INEP, 1993. 16p.

PESTANA, André. **Em defesa da escola particular**: Qual o maior legado que você deixaria para seu filho? Rio de Janeiro, 2003. Disponível em [www.folhadeangola.com/noticia](http://www.folhadeangola.com/noticia). Acesso em 12/06/2010.

PEREIRA Denise de Castro, CARRIERI, Alexandre de Pádua. Movimentos de Desterritorialização e Reterritorialização na Transformação das Organizações. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 13, jan./jul. 2005

PINTO, Marcelo de Rezende e LARA, José Edson. O Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor em uma Perspectiva Experiencial e Simbólica: Buscando novas proposições, 113 para Pesquisas. **EMA/ENANPAD** 2010. P. 82-83.

PROMEDLAC, 5., 1993, Santiago, Chile. **Reunião do Comitê Regional Intergovernamental do Projeto Principal de Educação para a América Latina e o Caribe**. Brasília: MEC, 1993. p.32.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2º sem. 1982.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP : Autores Associados, 1995

SIRDESHMUKH, D., SINGH, J., SABOL, B. Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges, in **Journal of Marketing**, vol. 66, p. 15-37, January 2002.

SILVEIRA, M. E., ASSUMPÇÃO, J. J. **O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ALTERNATIVA EM MERCADOS COMPETITIVOS**. Assevim; Itajai. Ano II. Nº 002 dez 2004 OU 2006

SCRIVEN, M. **Evaluation thesaurus**. 4. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1991

STONE, Merlin. **Marketing de Relacionamento**. Leiria, Portugal: Littera Mundi. 2002.

STONE, M., WOODCOCK, N., and MACHTYNGER, L. **CRM: Marketing de relacionamento com os clientes**. Futura, São Paulo. 1998.

STUFFLEBEAM, D. L.; SHINKFIELD, A. J. El metodo evaluativo de Scriven orientado hacia el consumidor. In: \_\_\_\_\_. **Evaluación sistemática: guía teórica y práctica**. Barcelona: Paidós, 1987

ROMANELLI, Otaíza Oliveira. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1991. 267p.

TACHIZAWA, Takeshy.; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

UNESCO. Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo. **Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe**, Santiago, Chile, n.31, p.8-29, ago. 1993..

UNICEF. Declaração mundial sobre educação para todos e Plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem. In: **Conferência Mundial De Educação Para Todos**, 1990, Jomtien, Tailândia. Conferência... Brasília: UNICEF, 1991.

VALENTE, Thais. **Marketing de relacionamento e CRM: Uma análise da gestão de clientes no setor financeiro**. São Paulo. 2002.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas. 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. - 5 ed. – São Paulo : Atlas, 2004.

VIANA, Alexandre. **Fidelização de Clientes**. 2008. Disponível em. [www.administradores.com.br/.../fidelizacao](http://www.administradores.com.br/.../fidelizacao). Acessado em 27/01/2010.

XAVIER, Maria Elizabete S. P. **Capitalismo e escola no Brasil**: a constituição do liberalismo como ideologia educacional e as reformas do ensino (1931-1961). Campinas, SP: Papirus, 1990.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, [S.L.], v. 22 n. 39, p. 59-70, may 1997.

WILSON, D. AN INTEGRATED MODEL OF BUYER SELLER RELATIONSHIPS. **JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE**, [S.L.], N. 23, P. 335-346, FALL 1995.

YIN, Robert K. – **Estudo de caso: planejamento e métodos** – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNES, S. H. Q. **Modelo Integrador de gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em Organizações de Serviço**: o caso de uma Instituição de Ensino Superior. 2005. 318f. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ZENONE, L. C. **Customer relationship management. (crm) conceitos e estratégias**: mudando a estratégia sem comprometer o negocio. São Paulo: Atlas.2001