



**UFSM**

Universidade Federal de Santa Maria

Dissertação de Mestrado

O MARKETING DE RELACIONAMENTO  
NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SETREM

---

Marcelo Blume

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

**2005**

# **O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SETREM**

---

por

**Marcelo Blume**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção,  
Área de concentração em Gerência de Produção, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção.**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora abaixo assinada, aprova a  
Dissertação de Mestrado

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO  
NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SETREM**

elaborada por

**Marcelo Blume**

como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Engenharia de Produção**

---

COMISSÃO EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha**  
(Presidente/Orientador)

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. João Hélivio Righi de Oliveira**

\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>a</sup>. Dr. Luís Carlos Pistóia de Oliveira**

Santa Maria, 25 de fevereiro de 2005

B658m Blume, Marcelo

O Marketing de relacionamento na gestão estratégica da SETREM / Marcelo Blume; Orientador Rudimar Antunes da Rocha – Três de Maio, RS: [s..n.], 2005.

174 p.

Inclui bibliografia

Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria.

1. Marketing. 2. Administração escolar 3. Marketing educacional. 4. Marketing - relacionamento 5. Fidelização - clientes I. Rocha, Rudimar Antunes da, (ORIENT.). II. Título.

CDU 37.07:658.8

Responsável pela catalogação:

Bibliotecária – Rosa Maria Blum CRB10/1293

© 2005

Todos os direitos autorais reservados a Marcelo Blume. A reprodução de partes ou do todos deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor. Endereço: Rua Planalto, 588, Centro, Três de Maio - RS, 98.910-000. Fone/fax 55 3535-8051 - Endereço eletrônico: marceloblume@yahoo.com.br

“Não fale sobre afeto desperdiçado! O afeto nunca é desperdiçado. Se ele não enriquecer o coração do outro, seus fluxos retornarão às nascentes e, como a chuva, o encherão de sossego; aquilo que da fonte emana voltará novamente à fonte”. (GORDON, 1998, p. 63)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer é uma forma de reconhecer a importância do outro em nossas vidas e de que nada somos sem a existência daqueles que nos apóiam. Só se apóia aquilo e aquele em que se acredita. Muitos acreditaram neste trabalho, por isso, há muitos a quem agradecer, que estiveram sempre dispostos a auxiliar na superação das maiores dificuldades, por mais duras que se apresentaram:

- ao Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha, amigo e orientador;
- ao Prof. Dr. João Hélio Righi de Oliveira, dedicado coordenador;
- aos professores do PPGEP, em especial aos professores que fizeram parte da Banca Avaliadora, que leram e fizeram contribuições importantes;
- aos colegas do mestrado;
- aos vários amigos;
- às fontes de pesquisa;
- aos colegas de trabalho;
- a família;
- aos ex-orientandos.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiv
LISTA DE FIGURAS.....	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xvii
RESUMO.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
1 INTRODUÇÃO.....	20
1.1 Objetivos.....	22
1.1.1 Objetivo Geral.....	22
1.1.2 Objetivos Específicos.....	23
1.2 Justificativa Teórica e Prática.....	23
1.3 Estruturação da dissertação.....	27
2 DESAFIOS DA GESTÃO DOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	28
2.1 A gestão nas instituições educacionais.....	28
2.2 O marketing e as organizações.....	35
2.2.1 O marketing nos novos tempos.....	36
2.2.2 A atenção ao cliente.....	37
2.3 O marketing de serviços e o marketing educacional.....	40
2.3.1 O marketing de serviços.....	41
2.3.2 O marketing educacional.....	42

2.4 O marketing de relacionamento.....	45
2.5 O marketing de relacionamento nos serviços educacionais.....	52
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 Especificação do Problema.....	57
3.1.1 Definição das variáveis.....	58
3.1.1.1 Definição constitutiva das variáveis.....	58
3.1.1.2 Definição operacional das variáveis.....	59
3.1.1.3 Definição constitutiva de outros termos relevantes para a pesquisa.....	60
3.2 Delimitação e perspectiva da pesquisa.....	61
3.3 População e amostra.....	62
3.3.1 Estratificação da amostra.....	62
3.4 Coleta e tratamento de dados.....	66
3.4.1 A coleta de dados secundários.....	66
3.4.1.1 Pesquisa bibliográfica.....	67
3.4.1.2 Pesquisa documental.....	67
3.4.2 A coleta de dados primários.....	67
3.4.2.1 Testes preliminares.....	68
3.4.2.2 Questionários com estudantes e pais.....	68
3.4.2.3 Entrevistas com lideranças da SETREM e lideranças de organizações parceiras.....	69
3.4.3 Análise dos índices de fidelização de clientes.....	69
3.4.4 Cálculo do valor vitalício do cliente.....	70

3.5 Limitações da pesquisa.....	70
4 BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO E DA SOCIEDADE EDUCACIONAL TRÊS DE MAIO – SETREM.....	72
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	87
5.1 Resultados das pesquisas de dados secundários.....	87
5.1.1 Resultados a partir da avaliação institucional com professores e funcionários.....	88
5.1.2 Resultados a partir de pesquisas documentais.....	93
5.1.2.1 Resultados a partir da análise dos relatórios anuais.....	94
5.1.2.2 Resultados a partir do relatório do último vestibular.....	97
5.1.2.3 Resultados do Programa Amigo na SETREM.....	99
5.1.2.4 Avaliação dos índices de fidelização entre os cursos da SETREM.....	100
5.2 Resultados das pesquisas de dados primários.....	112
5.2.1 Resultados da pesquisa com estudantes e pais.....	112
5.2.2 Resultados das entrevistas com lideranças da SETREM.....	122
5.2.2.1 Gestão.....	122
5.2.2.2 Marketing.....	122
5.2.2.3 Ex-alunos.....	123
5.2.2.4 Ambiente de trabalho.....	124

5.2.2.5 Ações de marketing de relacionamento.....	124
5.2.3 Resultados das entrevistas com lideranças de organizações parceiras.....	125
5.2.4 Resultados dos ensaios do cálculo do valor monetário do cliente.....	127
5.3 Análises e sugestões a partir dos resultados.....	135
5.3.1 Sistema de Informações de Marketing.....	135
5.3.2 Cálculo do valor do cliente.....	140
5.3.3 Utilização de índices de fidelização e satisfação dos estudantes e famílias.....	141
5.3.4 Utilização de índices de fidelização e satisfação dos estudantes e famílias.....	141
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	145
REFERÊNCIAS.....	151
ANEXOS.....	159
Anexo - 01 – Organograma da SETREM.....	160
Anexo - 02 – Questionário para pais e estudantes da SETREM.....	161
Anexo - 03 – Questionário para Lideranças da SETREM.....	165
Anexo - 04 – Questionário para as Lideranças das Instituições Parceiras.....	166
Anexo – 05 – Questionário da avaliação institucional para professores e funcionários.....	167

Anexo – 06 - Modelo da tabela utilizada no cálculo dos índices de fidelização..... 174

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Estratificação da amostra dos clientes.....	64
QUADRO 02: Entrevistados por setor de atividade de marketing da SETREM.....	65
QUADRO 03: Unidades Físicas da SETREM.....	83
QUADRO 04: Satisfação em relação a coordenação do curso ou setor.....	88
QUADRO 05: Satisfação de professores e funcionários em relação aos setores.....	91
QUADRO 06: Satisfação geral de professores e funcionários.....	92
QUADRO 07: Concepção sobre quem são os clientes.....	92
QUADRO 08: Percentual de estudantes por município de origem.....	96
QUADRO 09: Estudantes por renda familiar no ensino superior.....	97
QUADRO 10: Motivo pela escolha da SETREM.....	98
QUADRO 11: Motivo pela escolha do curso superior.....	98
QUADRO 12: Resultados do Programa Amigo na SETREM.....	99
QUADRO 13: Percentual de estudantes por faixa etária.....	113
QUADRO 14: Satisfação dos estudantes por setor da instituição.....	117
QUADRO 15: Estimativa de tempo de convívio com a instituição.....	128
QUADRO 16: Informações que subsidiaram os cálculos do valor do cliente.....	130
QUADRO 17: Simulação do investimento em educação	131

QUADRO 18: Simulação da área profissionalizante de informática.....	132
QUADRO 19: Simulação do ensino médio e ensino superior de Administração.....	133
QUADRO 20: Simulação do ensino fundamental, médio, técnico e bacharelado.....	133

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Evolução da Demanda da SETREM.....	95
GRÁFICO 02: Fidelização no Ensino Fundamental.....	101
GRÁFICO 03: Fidelização no Ensino Médio.....	102
GRÁFICO 04: Fidelização dos estudantes no C. T. em Agropecuária.....	103
GRÁFICO 05: Fidelização dos estudantes no C. T. em Informática...	103
GRÁFICO 06: Fidelização dos estudantes no C. T. em Gerência Empresarial.....	104
GRÁFICO 07: Fidelização em relação aos matriculados no Bacharelado em Administração.....	105
GRÁFICO 08: Fidelização em relação aos matriculados no Bacharelado em Sistemas de Informação.....	106
GRÁFICO 09: Fidelização em relação aos matriculados na Lic. em Pedagogia.....	107
GRÁFICO 10: Fidelização em relação aos matriculados na Enfermagem.....	108
GRÁFICO 11: Fidelização em relação aos matriculados na Eng. de Prod. Agroindustrial.....	109
GRÁFICO 12: Fidelização em relação aos matriculados no curso Normal Superior .....	110
GRÁFICO 13: Fidelização em relação aos matriculados na Pós-graduação 2004.....	111
GRÁFICO 14: Tempo de estudo na SETREM.....	114

GRÁFICO 15: Renda familiar do estudante x Preço das mensalidades.....	115
GRÁFICO 16: Preço da mensalidade x Desejo de permanência.....	116
GRÁFICO 17: Índice de satisfação sobre vários aspectos.....	118
GRÁFICO 18: Tempo de estudo na SETREM x Indicações para possíveis alunos.....	119
GRÁFICO 19: Origem das informações sobre a SETREM.....	120
GRÁFICO 20: Motivo da opção pela SETREM X sexo.....	121

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Os 11 C's do Marketing de Relacionamento.....	38
FIGURA 02: As relações de troca no marketing de relacionamento.....	52
FIGURA 03: O primeiro prédio próprio da escola da comunidade década de 50.....	79
FIGURA 04: Estudantes e professor em 1950.....	80
FIGURA 05: Fachada atual da Unidade São Paulo.....	84
FIGURA 06: Fachada atual da Unidade Três de Maio.....	84
FIGURA 07: Imagem aérea da Unidade Getúlio Vargas.....	85
FIGURA 08: Funcionamento do S.I.M. SETREM.....	136
FIGURA 09: Ações de marketing de relacionamento na SETREM....	142

### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SETREM	- Sociedade Educacional Três de Maio
FATREM	- Faculdade Três de Maio
UFSM	- Universidade Federal de Santa Maria
CEM	- Centro de Ensino Médio SETREM
SEC	- Secretaria Estadual de Educação
FUNCAP	- Fundação Centro de Capacitação e Desenvolvimento
SICREDI	- Sistema de Crédito Cooperativo
COTRIMAIO	- Cooperativa Agropecuária Alto Uruguai Ltda.
CERTHIL	- Cooperativa de Eletrificação Rural Entre Rios Ltda.
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
ABIEE	- Associação Brasileira de Instituições Educacionais Evangélicas
SIMS	- Sistema de Informações de Marketing SETREM
IES	- Instituições de Ensino Superior

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SETREM**

Autor: Marcelo Blume

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 25 de fevereiro de 2005

As instituições educacionais estão mergulhadas em um cenário muito competitivo e de grandes mudanças. O aprimoramento das estratégias de gestão é uma necessidade para a sobrevivência destas organizações. O marketing de relacionamento vem se tornando um dos principais diferenciais competitivos. Sua utilização pode ser essencial na melhoria da satisfação e fidelização de clientes dos serviços educacionais. Para estudar o marketing de relacionamento na gestão estratégica da Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas. Na análise dos resultados, ficou claro que a implantação do marketing de relacionamento, somente atingirá seus objetivos, se estiver centrada no profundo conhecimento do cliente e no comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo. Estudando-se alguns processos de gestão da SETREM, constatou-se a existência de indicadores importantes que permitem o aperfeiçoamento de ações, além do desenvolvimento de novas atividades, visando uma abordagem de marketing de relacionamento. Nas pesquisas realizadas, dentre outros dados, pôde-se verificar índices de fidelização e satisfação dos estudantes nos diversos níveis e cursos, além de realizar ensaios sobre o valor monetário do cliente. Também foram analisados aspectos de satisfação e envolvimento de professores, funcionários e lideranças da comunidade. Foram propostas ações de melhorias dos processos de relacionamento com o público interno e externo da instituição. Tendo por base os levantamentos de dados secundários e primários, foi possível propor novas ações para a gestão estratégica educacional, baseadas no marketing de relacionamento, visando o aumento da satisfação e da fidelização dos envolvidos no processo.

Palavras-chave: Marketing, gestão educacional, marketing de relacionamento

## **ABSTRACT**

Master degree dissertation

Pós-graduação em Engenharia de Produção

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, RS, BRASIL

### **CUSTOMER RELASHIONSHIP MANAGEMENT IN THE STRATEGIC ADMINISTRATION OF SETREM**

Authorr: Marcelo Blume

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Educational institutions are immersed in a very competitive environment with a lot of changes. The improvement of administration strategies is necessary for the survival of these organizations. Customer relationship management has become one of the main competitive differences and its usage can be essential for improving satisfaction and loyalty of clients of educational services. In order to study customer relationship management in the strategic administration of Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, it was performed a quality and quantity research. In analyzing the results, it became clear that using customer relationship management can only reach its goal if it is centered in profound knowledge of the client and in the commitment of everybody who is involved in the process. In studying some administration processes of SETREM, it was observed that there are important indicators that allow improvement of actions, beside the development of new activities, seeking an approach of client relationship management. In the research performed, beside other data, it can be verified levels of student's loyalty and satisfaction on several levels and courses, besides making exercises about the monetary value of the client. It was also analyzed aspects of satisfaction and environment of teachers, staff and community leaders. There were suggested actions to better the intern and extern customer relationship processes of the institution. Taking the secondary and primary data collection as basis, it was possible to propose new actions established on the marketing of customer relationship for the educational strategic management aiming the increase of satisfaction and fidelity of the involved in the process.

Word-key: Marketing, school management, relationship marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que a história da educação perpassa por eternas evoluções, mas que acontecem de forma bastante morosa e aliada aos processos sociais, filosóficos, econômicos, políticos e culturais de cada época. A gestão da escola e estudo de sua complexidade é algo recente e preocupação secundária até então, de educadores e lideranças da área.

O aumento da oferta dos vários níveis de ensino, resultou no acirramento da competitividade dentre os provedores de serviços educacionais. Para sobreviverem e prosperarem em condições adversas, torna-se cada vez mais necessária, a profissionalização da gestão educacional.

Neste aspecto, a Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, como instituição autônoma, passou a estruturar várias ações de gestão, tendo em vista o acirramento da competitividade na oferta de ensino privado. Uma das que vem merecendo atenção especial, esta associada as relações com os clientes e a imagem institucional comunitária. Para isto, as ferramentas de marketing são cruciais para o fortalecimento de estratégias que dinamizem relacionamentos e ações que busquem a satisfação de todos os envolvidos nos processos. Os desafios das instituições educacionais são muito grandes para os próximos anos, em especial aquelas de pequeno porte, pois os cenários e as tendências apontam para o acirramento cada vez maior da competitividade deste setor.

Neste sentido, as escolas precisam estar orientadas pela motivação de seus clientes. Para uma instituição educacional que depende da venda de seus serviços para se sustentar, este diferencial é ainda mais importante. Conhecer bem o cliente, está se tornando imprescindível para a eficiência das ações de marketing, bem como de qualquer outra ação administrativa.

O marketing de relacionamento vem sendo alvo de muitas pesquisas, artigos e ações em muitos setores de atividades. Nos serviços educacionais, onde a intangibilidade está muito presente, a percepção dos vários atores do processo, pode ser decisiva na opção pela instituição de ensino. Através de um melhor relacionamento com os clientes, é possível influenciar uma percepção positiva, oportunizando decisões e posicionamentos favoráveis à marca e ao serviço oferecido.

Ações de marketing de relacionamento, buscando o aumento da satisfação dos envolvidos e a fidelização dos clientes, podem ser o grande diferencial competitivo no mercado crescente dos serviços educacionais.

A presente dissertação de mestrado pretende contribuir significativamente para a construção do conhecimento sobre o marketing escolar. As principais contribuições referem-se a fidelização e ao relacionamento entre as organizações, estudantes, famílias, colaboradores e apoiadores.

O texto apresenta, para gestores educacionais, conceitos de marketing de relacionamento, tema essencial para o mundo empresarial, que foi desenvolvido e adaptado para a realidade e linguagem corrente das instituições educacionais. O diagnóstico elaborado permitiu um trabalho interativo com todos os setores da instituição, visando ao esclarecimento de parâmetros para apresentação de sugestões, bem como, verificar a viabilidade sob todos os aspectos, da implementação das estratégias propostas.

Os resultados práticos esperados com a presente dissertação, referem-se à apresentação de propostas que levem à SETREM, a manter os atuais níveis de desenvolvimento institucional a partir da melhoria dos relacionamentos. A sustentação e a melhoria do valor percebido pelos serviços prestados, a qualidade da infra-estrutura, a qualificação docente e proposta pedagógica adequada às necessidades e aos valores culturais da região, são aspectos que fortalecem o relacionamento com o cliente, com o conseqüente aumento da fidelização e maior número de clientes. Diante do exposto, viu-se como relevante elucidar a seguinte questão de pesquisa:

Que estratégias do Marketing de Relacionamento precisam ser aperfeiçoadas pela SETREM, para o fortalecimento da fidelização e satisfação de seus clientes?

## **1.1 Objetivos**

Em resposta ao problema de pesquisa, este estudo buscou atingir os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar as estratégias de Marketing de Relacionamento que são utilizadas e as que precisam ser implementadas, na gestão dos serviços educacionais da SETREM, visando o fortalecimento da satisfação e fidelização de seus clientes.

Para atingir este objetivo, formulou-se os seguintes objetivos específicos:

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Verificar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela SETREM, visando a satisfação e fidelização de seus clientes;

- Analisar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela SETREM, que precisam ser fortalecidas para a ampliação da satisfação e fidelização dos clientes;

- Evidenciar novas estratégias de marketing de relacionamento que podem ser utilizadas pela SETREM, para ampliar a satisfação e a fidelização dos clientes;

- Oferecer à SETREM uma abordagem de marketing de relacionamento, que possa contribuir para a gestão dos serviços educacionais, como fator de manutenção e ampliação da satisfação e fidelização dos clientes.

### **1.2 Justificativas Teórica e Prática**

A competitividade é crescente e está abrangendo os mais diversos setores de atividades. Diante desta realidade, organizações em geral, investem em grande escala na conquista e na manutenção dos seus clientes. Para se manterem competitivas neste ambiente, as instituições educacionais têm necessidade de melhorar suas condições de competitividade, o que representa mudanças significativas na forma de atuar, pelo aumento da concorrência, mudanças no ambiente e outros fatores.

Estas palavras podem ser confirmadas a partir da afirmação de Kotler e Fox (1994, p. 138), quando assinalam que “as instituições educacionais operam em um ambiente de marketing complexo e

altamente mutante. Cada Instituição deve monitorar continuamente seu ambiente e adaptar-se a ele se deseja sobreviver e prosperar”.

Com a reorganização dos mercados na década de 90, inicia-se um novo tempo nas escolas. Muitas ainda resistem em aperfeiçoar-se nos aspectos administrativos, trilhando caminhos ultrapassados de gestão, insistindo nas velhas práticas que deram certo no passado.

O Marketing de Relacionamento, enfatizando principalmente a necessidade de contatos permanentes de longo prazo, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, torna-se cada vez mais, fator chave de sucesso para as organizações. A busca da fidelização dos clientes, representa também, fator de diferenciação e de conquista de vantagem competitiva.

Em muitas instituições educacionais as relações entre os setores administrativos e pedagógicos, são conflitantes e então, para obter vantagens momentâneas, os defensores do pedagógico tentam mostrar que a instituição educacional não é uma empresa, e que, portanto, questões administrativas são secundárias. Assim, o educando jamais pode ser considerado consumidor ou cliente. Esta visão distorcida da realidade tende, a médio prazo, levar a instituição a inúmeras dificuldades. Estas afirmações estão de acordo com Kotler e Fox (1994, p. 167), quando defendem que “geralmente, os educadores acreditavam que a maioria das escolas, faculdades e universidades eram conceituadas e tinham algo a oferecer. Preferiam focar sobre si próprios e acreditavam que não competiam por alunos, professores e doadores. Concorrência soava como um assunto para negócios, não para educação” .

Na maioria dos casos, não se tem dado a devida importância à administração profissionalizada na condução de uma escola. Pois tradicionalmente, professores que se prepararam toda a vida para ministrar aulas, se vêem alçados a condição de dirigentes de uma

organização complexa, inserida em um mercado cada vez mais competitivo.

Nas palavras de Kotler e Fox (1994, p. 111), pode-se verificar que:

A maioria dos chefes de departamentos não está preparada para planejar, mesmo que fossem solicitados. Comandam seus departamentos em função de qualificação acadêmica ou por serem líderes de áreas, não porque sejam administradores. Podem recusar planejar ou, se forem forçados, o fariam muito mal e isso seria tolerado, desde que estivessem desempenhando suas atividades.

Uma gestão escolar profissionalizada proporciona setores administrativos e pedagógicos atuando de forma integrada. A idéia é construir uma instituição que possa atender plenamente às necessidades do cliente, valorizando e oportunizando ações de marketing de relacionamento. A literatura especializada no tema, afirma que não basta ter um bom produto, é preciso ampliá-lo, agregar serviços não esperados para superar as expectativas dos consumidores e, se possível, fidelizá-los. Daí a importância da valorização do cliente, que é a razão de ser de qualquer organização.

O cliente sofreu, nos últimos anos, mudanças muito significativas no seu modo de agir, influenciado dentre outros motivos, pela abertura dos mercados e pelo novo código do consumidor. A educação com acesso mais fácil, aliada a farta informação disponível, está formando um cidadão cada vez mais consciente, crítico e exigente.

Tem surgido no mercado, a formação de um novo cliente, ou seja, o que muitos pensadores da área estão chamando de “o consumidor diplomado”. Dentro deste raciocínio, Gordon (1998, p. 153) afirma que:

Os pesquisadores cognitivos vêem a fidelidade do cliente como um estado de espírito, com altos níveis de atitudes favoráveis determinando a fidelidade, enquanto que os behavioristas vêem a fidelidade em termos de compras repetidas. Uma terceira visão vem com os teóricos sócio-psicológicos que acreditam que, fazendo apelos ao grupo, afetam o comportamento de compra individual.

As instituições educacionais relacionam-se das mais diversas formas com seus clientes internos e externos. Principalmente pela sua característica histórica, algumas destas formas são coercitivas, controladoras, outras meramente informativas e algumas poucas são voltadas para o pensamento, necessidade e desejo da comunidade e seus clientes. Tendo em vista a crescente profissionalização dos serviços escolares, desde a administração até a qualificação do corpo docente, percebe-se a necessidade da implantação de uma gestão educacional profissionalizada para que o projeto pedagógico tenha sustentação.

A Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, encontra-se numa posição privilegiada no que tange à educação. A procura e a oferta de cursos de pós-graduação, graduação, técnicos de nível médio, ensino médio e fundamental, tem aumentado e, diante desta realidade, torna-se imprescindível a utilização de inovações e vantagens competitivas sustentáveis, que garantam uma suscetível diferenciação na percepção de seus clientes.

Os desafios impostos pelo plano de desenvolvimento institucional, chamado Plano SETREM 2010, apontam para o crescimento da oferta de cursos e outros serviços, que precisa ser acompanhado por respostas positivas da demanda. Assim, o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento pretende apontar caminhos para os gestores da SETREM.

Razões pelas quais justifica-se a realização do estudo do caso da SETREM, a fim de que as estratégias e propostas sugeridas possam apoiar a organização na busca de alternativas mais exitosas e sustentáveis nos relacionamentos, manutenção e aumento da demanda, bem como colaborar com outros estudos que ampliem e aprofundem este tema.

### **1.3 Estruturação da dissertação**

A estruturação desta dissertação foi organizada em seis capítulos. No primeiro destaca-se a relevância do tema investigado, e define-se o problema central do estudo com seus objetivos e justificativa para a sua execução.

No capítulo dois desenvolve-se a base teórico-empírica dos vários aspectos envolvidos na pesquisa. Enfatiza-se a análise do marketing nos serviços educacionais e a necessidade de evolução para o marketing de relacionamento.

O capítulo três refere-se aos aspectos metodológicos que guiaram este estudo. Inicia-se com a especificação do problema e demais perguntas de pesquisa, assim como das definições das variáveis. A seguir, ressalta-se a delimitação e perspectiva das pesquisas realizadas, bem como os tipos e técnicas de coleta e tratamento dos dados. Destacam-se também, as etapas da coleta de dados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo destina-se a um breve histórico da organização e gestão da educação ao longo dos séculos e caracterização e ao histórico da SETREM, dando ênfase aos principais períodos de prosperidade, além da estrutura organizacional existente no momento das coletas de dados.

Já o quinto capítulo reserva-se para a apresentação e análise dos dados coletados para este estudo, além de sugestões, recomendações julgadas relevantes e tentativas de respostas às perguntas de pesquisa levantadas para este estudo.

## **2 DESAFIOS DA GESTÃO DOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Este capítulo destina-se à apresentação da base teórico-empírica, que orienta e fundamenta o estudo realizado. Tanto a literatura especializada, quanto os resultados de pesquisas anteriores, ressaltam à importância da gestão escolar aprofundar análises desta natureza, buscando a melhoria de seus processos.

Para um melhor entendimento da seqüência do estudo, o capítulo inicia com uma síntese sobre a gestão de instituições educacionais e a complexidade de seus processos. A seguir apresenta-se a evolução do marketing, priorizando o marketing de serviços nas organizações e a partir dele o marketing educacional. Na seqüência, é apresentada a relevância do marketing de relacionamento como variável interveniente na competitividade das organizações. E, finalmente, resalta-se o marketing de relacionamento em instituições educacionais, como estratégia de fidelização e aumento da competitividade, exigindo organizações educacionais orientadas pelo mercado e bem relacionadas com todos os envolvidos no processo educativo.

### **2.1 A gestão nas instituições educacionais**

Para entender melhor a situação atual da gestão das instituições educacionais, é necessário complementar a análise dos aspectos históricos iniciada na introdução desta dissertação.

Um dos aspectos marcantes ao longo da história das instituições de ensino, é o fato de que desde a Antigüidade, as Universidades sofriam com a falta de recursos financeiros e espaços físicos inerentes a um bom aprendizado. Esta constatação recebe em Moreira (1995, p. 11), a seguinte motivação:

Em Paris, o ensino de Teologia e Artes era gratuito, mas as faculdades de Direito e de Medicina cobravam taxas, sobretudo por ocasião dos exames. Os exames eram fundamentais para se conceder a *licentia docendi*, a permissão para lecionar, sem a qual nenhum formando podia tornar-se professor.

Este fato reforça a necessidade de em alguns casos, haver auto-financiamento da educação superior.

Ao longo dos séculos, as discussões sobre os problemas e a concepção sobre universidade parecem não ter mudado muito. Vive-se o momento da reforma universitária brasileira e os pontos mais polêmicos parecem ser os mesmos desde o surgimento desta instituição milenar, ou seja, disputas de poder, corporativismos, financiamento, acesso e outros. A autonomia da universidade, um dos temas mais discutidos na atual reforma foi, ao longo da história, alvo das maiores lutas de todos os envolvidos.

A ideologia dominante, conforme Hilsdorf (2003) e outros autores, para o ensino secundário brasileiro na época do Império, era o Colégio Pedro II, único estabelecimento deste nível de ensino na Corte, tendo sido criado em 1837. Segundo dados de Fausto (1994), 16,85% da população brasileira entre 6 e 15 anos freqüentava escolas em 1872. Havia 12.000 alunos matriculados nos colégios secundários e 8.000 nas Academias do Império. Ainda na concepção de Hilsdorf (2003, p. 48), “a barreira antidemocrática do Império conservador estava instalada antes, entre a escola elementar e o colégio secundário.”

Os republicanos por sua vez, em seus discursos, recusavam a escola pública monárquica, a iniciativa privada comercial e a confessional

católica, consideradas por eles corrompidas e atrasadas. Por outro lado, os cursos preparatórios para as Academias superiores, as escolas particulares de americanos de confissão protestante, de positivistas e de cientificistas, eram aceitas como alternativas modernas.

Na análise de Buarque e Nunes, (2002), a escola, tal como se conhece hoje, tem origem no processo histórico que se inicia com o longo caminho de decadência do regime feudal e constituição do capitalismo. Aquelas escolas constituídas por Santo Crodegango foram, após o reinado de Carlos Magno, dando espaço à constituição da instituição escolar pública, ao lado da episcopal ou religiosa, muito semelhante a que existe hoje, tanto do ponto de vista institucional, quanto no que diz respeito a metodologia de ensino e os rituais a ela relacionados.

Para retratar a importância destas organizações em nível mundial, Cobra e Braga (2004) lembram que só existem 85 organizações que foram fundadas há mais de cinco séculos e que sobrevivem até hoje, 70 delas são universidades.

Na complexidade do ambiente de atuação do setor educacional, as mudanças são cada vez mais freqüentes. A competitividade vem se acirrando, pois no ensino superior por exemplo, segundo informações de Rocha e Granemann (2003), entre 1990 e 2000, o número de IES privadas teve um aumento de 44,3%. Os mesmos autores ainda concluem que:

O acirramento da competição é notório, e por isso, é tempo da instituição de ensino superior privada adotar, entre outras coisas, modelo de preços competitivo que leve em conta, para cada curso, o custo otimizado dos fatores direta e indiretamente necessários para a sua realização. (ROCHA e GRANEMANN, 2003, p. 75)

Pensamentos, sentimentos e ações dos clientes e as influências sobre eles, colaboram com essas mudanças. A difusão do conhecimento, função das instituições educacionais, exige a sintonia entre ações coordenadas e os acontecimentos do ambiente, para

alcançar a sustentação do seu próprio desenvolvimento e atender as expectativas da comunidade a que serve. Por sua vez, McKenna (1992, p. 174) se posiciona assim a respeito:

Nossa sociedade está em constante evolução. Tudo muda. As empresas mudam... as indústrias mudam... os produtos mudam... os canais de distribuição mudam... as questões mudam... Essas mudanças constituem uma grande força competitiva e têm uma grande influência sobre o crescimento e a orientação de todas as empresas. As empresas que fecham os olhos às mudanças estão fadadas ao fracasso. Não acompanhar as mudanças pode arruinar até mesmo as empresas dominantes. As empresas simplesmente não podem se dar ao luxo de parar.

O domínio da organização e gestão educacional em cada país, começa depois de ser definida uma ação política, a fim de que se possam propor e discutir os problemas de eficiência, em função de objetivos claros e determinados. Assim, a tarefa dos que se encarregam da gestão educacional, nessas condições, é das tarefas mais árduas e complexas. (LOURENÇO, 1978)

Ao manifestar-se sobre gestão educacional, Rocha e Granemann (2003), afirmam que as instituições educacionais precisam revisar continuamente suas estratégias e ações de planejamento e gestão, para realizarem suas visões de futuro e suas missões, acompanhando a dinâmica das mudanças ambientais. Alertam ainda, que o planejamento estratégico educacional pode orientar os processos decisórios para a formação de políticas de gestão que contribuam para a escolha de estratégias que visem melhorar suas condições de evolução e sustentação.

As universidades estão entre as organizações mais antigas da humanidade e sofrem os efeitos das mudanças do comportamento e hábitos das diferentes épocas. Nas últimas décadas, vêm-se questionadas em relação a seus posicionamentos e estruturas. No Brasil, o ensino superior a exemplo de todos os segmentos de mercado, passa por um período de transformações, expansões e também de

questionamentos. As estruturas das universidades, sua missão e acima de tudo o relacionamento com seus clientes, necessita envolvimento duradouros. Sobre isso, Churchill e Peter (2000, p. 95) ressaltam que “os profissionais que avaliam oportunidades e ameaças devem concentrar-se em mudanças, tanto no mercado local como no externo, mudanças essas que transformam as ameaças em oportunidades.”

Na gestão das instituições educacionais, o envolvimento da coletividade e a valorização da participação é fundamental, pois de acordo com Lück (2003, p. 2):

A participação das pessoas envolvidas nas questões em discussão e no processo de solucionar problemas está começando a ser reconhecida como uma condição indispensável para que o processo decisório seja eficaz e, igualmente, sua implantação.

Ao formular sua visão de futuro, as organizações definem suas metas estratégicas e definem ações no sentido de cumpri-las. Nas palavras de Rocha e Granemann (2003, p. 61), a organização,

Ao estabelecer uma meta, deve procurar proporcionar aos clientes um valor sempre crescente, aprimorando também seu desempenho. Para o estabelecimento de metas, a organização deve utilizar-se de referenciais de excelência que podem ser externos ou internos a ela.

Grande parte das práticas pedagógicas do passado não faz sentido no atual contexto da sociedade. Nas palavras de Menezes (2002), para chegar ao futuro, uma instituição educacional precisa estar disposta a jogar fora, pelo menos em parte, o seu passado.

O que impede a maioria das escolas de criar o futuro não é uma base instalada de equipamentos de capital obsoletos, o que impede de criar o seu futuro é uma base instalada de idéias, as convenções inquestionadas, a visão míope das oportunidades e ameaças e os precedentes não desafiados que constituem a estrutura gerencial existente. (MENEZES, 2002, p. 23)

Para prosperar no futuro, não é necessário que a instituição abandone o seu passado, mas deve encorajar-se a analisá-lo criticamente.

Uma das avaliações de Ferreira *et al.* (2001, p. 89) a respeito da gestão das instituições educacionais é a seguinte:

A gestão democrática da educação pode requerer mais do que simples mudanças nas estruturas educacionais, requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

A autora acrescenta que há necessidade de uma nova forma de gerir a educação, afirmando que é preciso constituir-se um fazer coletivo, permanentemente em processo. Processo que é mudança contínua e continuada. Mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, que, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola. (FERREIRA *et al.*, 2001)

Observa-se que muitas instituições educacionais ao atingirem um determinado porte, acomodam-se e buscam propositadamente a estagnação. De acordo com McKenna (1992), “deter um mercado pode tornar-se uma espiral de auto-reforço. Quem tem um mercado torna-se uma força dominante na área; quando se domina a área, consolida-se a posse do mercado.” Desta forma podem aprofundar-se também, as relações com os clientes, à medida que eles atribuem cada vez mais qualidades de liderança a uma empresa com um desempenho tão integrado. Cobra (1993, p. 78), defende o acompanhamento da concorrência com atenção máxima:

Administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. Isso exige negociações diretas e indiretas através de associações de classe. De qualquer maneira é graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado. No balanceamento dos pontos fortes e fracos da empresa, versus os da concorrência e na aferição das ameaças e oportunidades recíprocas é que uma organização se supera e até mesmo cresce.

Pelas palavras de Mesomo (1994), pode-se entender que a gestão educacional com qualidade e profissionalismo, proporcionará resultados que mudam completamente o perfil e as atitudes de todas as pessoas envolvidas. Os estudantes e professores estarão mais comprometidos uns com os outros e principalmente voltados para a melhoria da qualidade da aprendizagem.

Quanto a natureza jurídica, as IES podem ser classificadas como públicas ou privadas. As de natureza pública, podem ser federais, estaduais ou municipais, já as de natureza privada podem ser particulares em sentido estrito, comunitárias, confessionais ou filantrópicas. Quanto ao regime jurídico, as mantenedoras podem ser classificadas como de direito público ou direito privado. As IES de direito público, podem ser de administração direta, uma autarquia ou fundação. Aquelas de direito privado podem ser com fins lucrativos, sem fins lucrativos – associação ou fundação. (BRDE, 2002).

A evolução do conhecimento, a expansão da demanda e a nova legislação do ensino, proporcionou uma variação crescente na constituição das IES particulares. Estas podem ser de propriedade de famílias ou de empreendedores associados, universidades corporativas, patrocinadas ou administradas por grandes corporações, empresas instrucionais prestando serviços tercerizados em nichos especializados, entidades de intermediação, organizações não tradicionais, além de outros que têm surgido cada vez com maior frequência no cenário da oferta dos serviços educacionais.

Os novos empreendimentos provedores dos serviços e a reorganização natural do setor, em função da legislação e fatores econômicos, têm sido novos ingredientes na competitividade entre as IES. Melhorar as práticas de gestão, aproximando a oferta das necessidades e desejos da demanda, pode ser fundamental para a sobrevivência e prosperidade neste mercado em constante evolução.

## 2.2 O marketing e as organizações

O marketing é uma das áreas que mais tem ganhado importância nos últimos anos, tendo em vista o crescimento das necessidades de se aprofundar as relações de mercado e de seus atores. McKenna (1992, p. 35), advoga que “Marketing é desenvolver e manter relações com a infra-estrutura e com os clientes.” Integra os clientes no projeto, desenvolvimento, produção e processo de vendas da empresa. Na mesma página, McKenna acrescenta que “a fim de obter uma posição de destaque em qualquer setor, a empresa inteira tem que pensar em termos de marketing.”

De outra forma, Cobra (1993, p. 34), conceitua marketing como “o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.” Complementando estes pensamentos, em Cobra e Braga (2004, p. 38), encontra-se a análise: “Para entender de marketing, é preciso entender a mente humana”.

Tem toda a razão quem considera que o pior que uma empresa pode fazer é demonstrar um grande interesse na compreensão do que os clientes esperam e, então nunca fazer nada com aquela informação. Zeithaml e Bitner (2003, p. 79) advogam, que “fornecer contínuas atualizações aos clientes, tão logo o serviço seja aperfeiçoado, com vistas ao atendimento de suas necessidades e desejos, permite que a empresa ganhe crédito pelos esforços interativos na prestação do serviço.”

Marketing pode ser definido como uma atividade organizacional que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais mercados-alvo merecem melhor atenção, e planeja produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. No entender de Kotler, (1993), marketing é uma filosofia que orienta toda a organização. A

meta do marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos de valor com clientes importantes. Kotler afirma ainda (p. 96), que “muita gente vê o marketing apenas como propaganda ou vendas. Mas o verdadeiro marketing não é tanto a arte de vender o que é produzido, mas sim de saber o que produzir.” No entanto, no conceito de Cobra (1993), marketing é “a ação de compreender as necessidades de consumo e a capacidade de enfrentar e vencer a concorrência com a oferta de produtos ou serviços que atendam às expectativas dos consumidores.”

Desta maneira, pode-se dizer que o marketing significa muito mais do que a existência de produtos ou serviços de qualidade. É a competência para analisar e interpretar as necessidades de consumo e o poder de fogo para neutralizar os impactos da ação da concorrência.

### **2.2.1 O marketing nos novos tempos**

Pela necessidade de vanguarda o marketing está em constante evolução e neste aspecto, os estudiosos da área buscam orientar organizações dos mais diversos setores. McKenna, (1992) salienta que em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, um novo marketing é a solução. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade. Mais adiante, advoga também que, “a solução real obviamente não é mais marketing e sim o melhor marketing” (1992, p. 103). O que significa a necessidade de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente.

Por estas palavras, talvez seja necessário redefinir o conceito de marketing e posicionamento. As práticas baseadas no conceito promocional padrão, precisam ser revistas em favor de uma abordagem baseada nas relações com o cliente e com a infra-estrutura do setor.

O desenvolvimento da credibilidade normalmente é um processo lento e difícil, mas que pode ser realizado, sendo vital para o sucesso no mercado. A estratégia pode ser dividida em quatro elementos básicos: uso da propaganda de boca, desenvolvimento da infra-estrutura, formação de relações estratégicas e venda para os clientes certos. Profissionais de Marketing bem-sucedidos criam um valor superior para seus clientes. Por valor, pode-se entender a diferença entre as percepções dos clientes quanto aos benefícios e os custos das trocas comerciais. (CHURCHILL e PETER, 2000).

Este marketing voltado para o valor, pressupõe que os clientes estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas. O farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior, em comparação com outras opções.

Conforme afirmam Peres e Freitas (2003, p.03),

Em virtude da forte concorrência existente no mercado e a expectativa potencial de lucros futuros gerados pelos ativos intangíveis (clientes, conhecimento empresarial e marca), cresce nas empresas a preocupação de como mensurar o valor financeiro e econômico destes componentes empresariais.

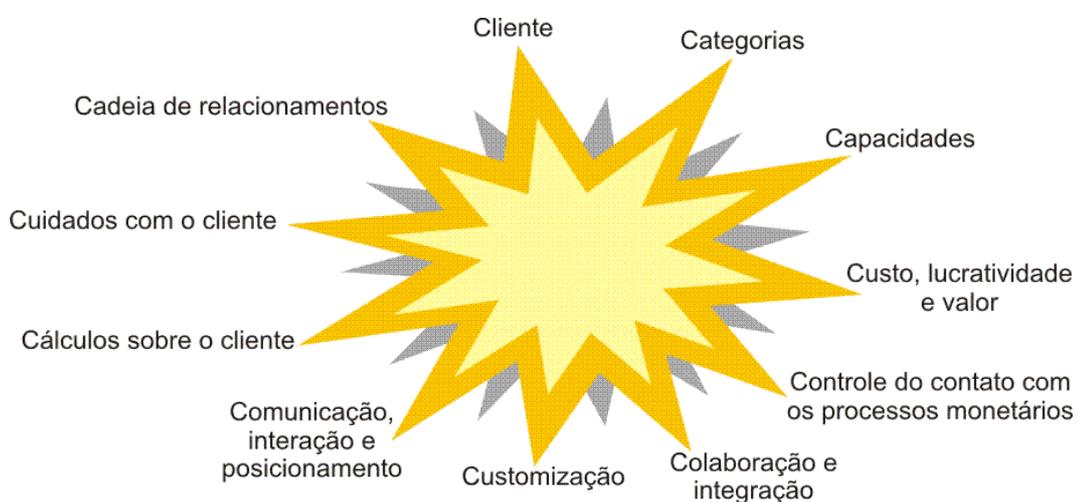
Neste sentido, os ativos intangíveis, também devem representar valores quantitativos monetários, ou seja, sua mensuração é necessária para confirmar numericamente seu valor e sua potencialidade.

### **2.2.2 A atenção ao cliente**

Ouvir o cliente é a receita e o caminho para a organização que deseja estar orientada para o mercado. Nas palavras de Kotler (1993, p. 154), “pesquisa de marketing é a análise sistemática de problemas, construção de modelos e busca de fatos, com o propósito de melhorar a tomada de decisão e o controle das atividades de marketing em relação a bens e serviços.” E acrescenta logo a seguir: “É boa prática empresarial, a

fundamentação das políticas de marketing em resultados de pesquisas cuidadosamente planejados e, isto somente é possível, aplicando-se a abordagem da metodologia de pesquisa científica conforme o usado em outras áreas de investigação.”

Na visão de Gordon (2004), os novos conceitos do marketing a partir do marketing de relacionamento, propõem a ampliação dos tradicionais 4 P's do marketing, para os 11 C's conforme a FIGURA 01.



Fonte: Gordon, (2004, p. 89)

**FIGURA 01 – Os 11 C's do Marketing de Relacionamento**

Observa-se na FIGURA 01, que todas as ações envolvendo de uma ou outra forma os clientes precisam ser consideradas, para que a organização passe a formar uma ou mais cadeias de relacionamento.

Ter clientes falando bem dos seus produtos e serviços, é o desejo de qualquer gestor. Provavelmente, a razão pela qual os clientes vão dizer coisas positivas depois de terem um problema resolvido, para elas é melhor explicado pelo princípio psicológico da reciprocidade. De acordo com Barlow e Moller (1996), isto é traduzido para o comportamento do consumidor em reações que, mesmo que ele tenha um problema com a organização, se a mesma fizer qualquer coisa em

benefício dele, há grande probabilidade de repercussão positiva para esta organização.

Desta forma, restringir as investigações a cerca da satisfação dos envolvidos e inibir possibilidades de reclamações e contribuições, priva os gestores das contribuições vitais realizáveis pelos profissionais que estudam os problemas de marketing da organização como um todo. Uma organização que valoriza realmente o cliente, precisa empreender esforços na sua compreensão. Sobre este aspecto, Boone e Kurtz (1998, p. 41), se manifestam assim:

Ao compreender as diferenças entre clientes satisfeitos e insatisfeitos, uma empresa pode aprender como manter os clientes, como fechar mais negócios com clientes já existentes e como atrair novos clientes. Com frequência, esta é uma tarefa desafiadora, da mesma forma como pode ser difícil determinar o melhor meio de obter o *feedback* dos clientes. A maioria das empresas usa métodos passivos, como linhas telefônicas de atendimento ao consumidor com discagem gratuita, para obter *feedback* dos clientes. Poucas empresas usam técnicas ativas, como visitar clientes, telefonar, ou enviar questionários para serem preenchidos a fim de descobrir se os clientes estão realmente satisfeitos.

Para assegurar o crescimento continuado da pesquisa de Marketing como auxílio valioso à decisão, é de importância capital que o processo de investigação esteja solidamente assentado e organizado com eficiência. Para isso, vale considerar o processo como uma série de passos a serem dados para que, gradativamente, se desenvolva, se planeje e se execute a pesquisa no âmbito de problemas específicos.

Os objetivos de uma pesquisa devem consistir no que se está procurando (informações) de forma clara e simples. As informações são o âmago do trabalho, sendo que tudo mais é feito no sentido de alcançá-las. Neste aspecto Kotler e Fox, (1994, p. 375), assinalam:

Embora os dados existentes possam responder muitas perguntas, a pesquisa institucional é necessária para responder aquelas que afetarão a estratégia de recrutamento. A instituição desejará saber o que atraiu alguns para se candidatarem e matricularem, enquanto outros preferiram outras faculdades.

Sobre as contribuições que a pesquisa de marketing pode dar, Kotler e Fox (1994, p. 266), ressaltam que “as idéias provém de muitas fontes.” Os consumidores atuais ou potenciais podem ter idéias úteis sobre novos programas ou sobre modificações naqueles que já existem. Estas contribuições “podem ser reunidas através de levantamentos diretos, testes projetivos, grupos-foco e cartas de reclamações.”

Na opinião de Kon e Russel (2004), as organizações que compreendem a relação direta entre os vários elementos medidos da experiência do cliente e seu comportamento real, em dimensão individual, terão vantagens competitivas significativas na identificação e no tratamento das verdadeiras causas da fidelidade e da evasão de clientes. A instituição necessita dar especial atenção à concorrência em relação aos novos serviços que eles lançam e com que sucesso.

Os coordenadores, professores e funcionários são outra boa fonte de idéias, juntamente com consultores externos, associações educacionais e outros que sejam familiares com a área. No atual nível de competitividade, não é possível desperdiçar tais contribuições.

### **2.3 O marketing de serviços e o marketing educacional**

Uma instituição educacional é uma organização prestadora de serviços. Os serviços têm sua própria complexidade e conforme Churchill e Peter (2000, p. 122),

Possuem características próprias, que os diferenciam dos bens tangíveis, pois geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes, são perecíveis podendo ser usados somente no momento em que são oferecidos e não há como estocá-los. São intangíveis, sendo que o cliente possui apenas lembranças ou resultados do serviço.

### 2.3.1 O marketing de serviços

Existem diferenças importantes em relação ao marketing de bens e serviços. Enquanto os serviços são experiências que o cliente vivencia, os bens são coisas que podem ser possuídas. As características dos serviços como intangibilidade, inseparabilidade, versatilidade e perecibilidade, tornam mais difíceis as avaliações pontuais de resultado e de qualidade.

A maioria dos serviços é de difícil padronização e os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de bens. Provavelmente por este motivo, baseiam-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da prestadora de serviços (GIANESI e CORRÊA, 1994). Neste sentido, as pesquisas de Zeithaml e Bitner (2003, p. 123), apontam que “os clientes avaliam a qualidade do serviço da empresa pela comparação das percepções de serviços com as expectativas relativas a esses serviços.”

O setor de prestação de serviços, em sua maioria, tem na mão-de-obra o seu recurso para a eficácia. Também é muito freqüente o contato entre o cliente e os funcionários. Este contato, nas palavras de Gianesi e Corrêa (1994), por um lado, permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos, por outro, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes.

No marketing de serviços, empatia é muito importante e é assim definida por Zeithaml e Bitner (2003, p. 96):

Empatia é a atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece a seus clientes. A essência da empatia é assumir que os clientes são inigualáveis e especiais por meio de um serviço personalizado ou formatado individualmente às necessidades de cada um.

### **2.3.2 O marketing educacional**

O processo de decisão pelo serviço educacional, pode ser classificado como de alto envolvimento, onde as pessoas levam em conta muitas informações externas para a tomada de decisão. Uma das influências de maior impacto na tomada de decisões desta natureza, podem ser as informações de antigos ou atuais usuários dos serviços em análise.

A plena satisfação destes clientes, pode provocar uma demanda maior nos custos e em outros serviços oferecidos. Para que isso ocorresse, seria conveniente, conforme Helena (2004), que as instituições de ensino pesquisassem e auferissem, junto ao mercado, quais os atributos e qual o perfil do formado que o mercado necessita. O mesmo autor ressalta ainda, que seria também lícito afirmar que o aluno formado deveria ser consultado para aferir o grau de resultados que a instituição de ensino está obtendo com esse profissional no mercado.

Observa-se que os professores quando elevados a condição de gestores, enfrentam problemas sérios, muitos deles relacionados ao marketing. Enfrentam necessidades mutantes dos alunos e expectativas da comunidade, além da concorrência por clientes e recursos escassos. Para Kotler e Fox (1994), os educadores são forçados a estudar cuidadosamente marketing, para exercer sua função de gestores com viabilidade.

A escola, assim como qualquer outra empresa, não vende produtos e sim a expectativa de seus benefícios. Para Cobra e Braga (2004, p. 59), “os alunos não compram cursos, compram na verdade uma carreira profissional de sucesso”. Desta forma, é preciso investir na percepção sobre os serviços da instituição, pois no marketing educacional, também “a percepção é que é a realidade”. Por outro lado, Zeithaml e Bitner (2003, p. 93), advogam que “pesquisas sugerem que os

clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, ou seja, as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores.”

O nível de resposta às satisfações de seu público, que cada instituição pratica, pode ser determinante para a construção de sua imagem e percepção. Nas afirmações de Kotler e Fox (1994, p. 27), “a imagem de uma instituição pode ser mais forte que sua realidade.” Os mesmos autores acrescentam (p. 58) que:

A qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais” e ainda, que “uma instituição com orientação de marketing concentra-se na satisfação de seus públicos.

Um professor em sala de aula não “vende” apenas sonhos ou emoções, no entender de Cobra e Braga (2004, p.125), a palavra do professor “é um direcionamento na vida do aluno. Quando o professor tem carisma, estimula o estudante a buscar o conhecimento de uma forma prazerosa.”

Neste aspecto, Armoni (2002) faz uma importante observação, quando diz em linguagem mercadológica: não se deve esquecer de adicionar aos tradicionais quatro "P's" (preço, produto, praça e promoção), um quinto "P" na elaboração do seu Planejamento Estratégico de Marketing: o Professor.

Para que isso seja possível, é necessário trabalhar o comprometimento de todos os envolvidos neste processo, em especial os professores e funcionários, que atuam diária e diretamente com os estudantes. Estes “atores” do processo ficam por vários anos, “vendendo” o principal produto, que são os serviços educacionais. São eles, usufruindo de toda a estrutura da organização, os grandes responsáveis em oferecer à sociedade, cidadãos preparados, atualizados, competentes e principalmente satisfeitos com os serviços recebidos, para poderem

atuar como referenciais divulgadores. Kotler e Fox (1994, p. 396), refere-se ao papel dos professores assim:

O papel do corpo docente é ainda mais básico: serem os professores que os alunos sempre gostariam de ser um dia. Um professor cuidadoso vê o aluno tanto consumidor como produto. Quando este está aprendendo e pagando um preço em tempo e dinheiro, um produto está sendo desenvolvido.

Sobre o papel do corpo docente no marketing educacional, Cobra e Braga (2004, p. 29), salientam que “é um 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 IES, tornando difícil a criação de uma identidade singular no processo educacional.”

Para tanto, procurar satisfazer o cliente, implica descobrir seus desejos, necessidades, exigências e satisfações de forma a manter o cliente permanentemente. Todos os integrantes de uma família, que percebem a evolução do aluno, sejam elas no campo da aprendizagem, no campo profissional, nas atitudes, tais como o seu aumento de conhecimentos, o seu sucesso no mercado de trabalho e também a agregação dos demais valores sociais e educacionais desenvolvidos pela escola, certamente saberão reconhecer, valorizar e divulgar os serviços recebidos, para muitas outras pessoas. Acima de tudo, a dedicação da instituição em resolver problemas individuais do estudante, também é um ponto cada vez mais necessário e valorizado.

Isto precisa estar incorporado na cultura organizacional e para tanto, o papel da liderança é fundamental. Neste aspecto, Kotler e Fox (1994, p. 50), defendem o seguinte:

É provável que uma instituição não desenvolverá uma orientação de marketing até que seu presidente acredite, compreenda, deseje e conquiste o apoio de outros administradores para implantar essa função. O presidente ou reitor de uma universidade é o mais elevado “executivo de marketing” da instituição e tem que criar o clima para o marketing.

Se a sala de aula pode ser considerada um palco, a orquestra são os alunos e o regente o professor. Um maestro ditador e carrancudo transmite apenas a sua infelicidade com a instituição. O professor, nessa interpretação de marketing das suas ações, transpõe o seu papel de docente. Ele deveria ser o “Relações Públicas” número um da instituição de ensino. Seu perfil é o perfil da instituição e seu trabalho é o reflexo do trabalho realizado por todos da organização. Juntamente com os monitores e a equipe administrativa, os professores são os maiores responsáveis pela criação desse ambiente saudável de relacionamentos.

#### **2.4 O marketing de relacionamento**

A partir dos conceitos fundamentais dos 4 P's do Marketing, Gronroos (1994), propõem que o mix de marketing seja exercitado com cada cliente e em cada relação, para que seja possível promover ações de marketing de relacionamento.

A concepção do marketing de relacionamento é de que cada cliente seja tratado como único, levando em conta suas preferências e necessidades de consumo de modo individualizado, com um relacionamento interativo e personalizado, pois confirma Gordon (1998, p. 31), “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.”

Desta forma, a realização de ações de marketing de relacionamento é fundamental para qualquer organização que pretenda satisfazer as expectativas de seus clientes e desenvolver melhor o seu papel na comunidade. No entender de Vavra (1999), além de criar transações de curto prazo, os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos de longo prazo com clientes, distribuidores e fornecedores. Precisam construir laços econômicos e sociais, prometendo

e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e preços justos.

Ainda nas palavras de Vavra (1999), o pós-marketing é mais importante para as organizações de serviços, do que para as de bens tangíveis, onde o produto por si pode fornecer substancial evidência para a avaliação. Já para Braga (2002, p. 2), “as empresas que deixarem para se preocupar com o marketing de relacionamento no futuro podem não encontrar mais ninguém com quem se relacionar...”

Os conceitos fundamentais de marketing precisam evoluir e quebrar paradigmas, pois conforme Gronroos, (1994), cada um dos conceitos do marketing precisa ser trabalhado de acordo com o que é melhor para cada cliente.

São muitos os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de ações de marketing de relacionamento. Independente dos esforços de marketing, Morgan e Hunt (1994), afirmam que os sentimentos de comprometimento e responsabilidade são centrais no marketing de relacionamento.

Já no entendimento de Sabadino (2003), relacionamentos novos são incomparavelmente mais emocionais, e com isso existe a propensão, por parte das empresas, de obter margens mais generosas, pois os clientes permitem-se pagar um pouco mais, porém em algum momento esse comportamento tenderá a ser inversamente proporcional ao tempo de relacionamento.

A importância cada vez maior da valorização dos relacionamentos, pode ser evidenciada pela expressão de Gordon (1998, p. 328):

Os relacionamentos são importantes e se tornarão mais importantes pois, no fim, quando os meios de produção forem plenamente automatizados e quando o conhecimento sobre o homem estiver dentro de banco de dados, é só o que restará.

Pode ser muito difícil fazer alguma ação de marketing de relacionamento, sem que se conheça profundamente o cliente, pois na interpretação de Vavra (1999) e Las Casas (2001), deve-se construir um banco de dados com informações detalhadas, incluindo muitos aspectos qualitativos, estando em constante atualização, com o objetivo de se reconhecer o comportamento de clientes a partir do cruzamento de dados sócio-demográficos com suas características psicográficas. A utilização destas informações deve ser de maneira criativa em ofertas e serviços individuais.

A busca da fidelização do cliente é um dos grandes desafios do marketing de relacionamento. Na acepção de Mckenna (1992), as organizações estabelecem relações a partir de experiências e a fidelização vem quando as experiências positivas geraram confiança. Ainda de acordo com Mckenna (1992), o marketing de relacionamento é essencial no desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

Nas pesquisas de Peppers e Rogers Group (2004), os principais objetivos dos programas de fidelidade das organizações são retenção de clientes, aprofundamento do relacionamento, criação de diferencial em relação à concorrência, aumento da satisfação dos clientes e crescimento da lucratividade. Pela mesma pesquisa, as metas principais são a satisfação dos participantes com o programa, variação no volume de uso de benefícios e aumento na lucratividade.

Uma boa gestão das reclamações pode ser fundamental na condução de uma política de marketing de relacionamento. Pesquisadores afirmam que as reclamações constituem um dos principais meios de comunicação direta com os clientes. Nas palavras de Barlow e Moller (1996, p. 78), as reclamações podem ser usadas como “ferramenta estratégica para gerar mais negócios.” E ainda, “...quando as organizações ouvem os clientes com mente aberta e de um ponto de vista

mais flexível, podem começar a perceber as reclamações como presentes.”

Os clientes que se dão ao trabalho de reclamar ainda têm alguma confiança na organização. Os clientes que reclamam, apesar de tudo, não deixam de ser clientes. Na maioria dos casos, é mais fácil só trocar de fornecedor, e portanto aqueles que reclamam estão demonstrando um certo grau de lealdade. (BARLOW e MOLLER, 1996, p. 81)

Por outro lado, Kon e Russel (2004), afirmam que os clientes insatisfeitos não estão dispostos a responder a questionários de pesquisas, não tem certeza de seus motivos e nem estão dispostos a discutir. Nesta ótica, as iniciativas de retenção de clientes devem focalizar a redução das causas da evasão em vez de tentar recuperar clientes que já estão a ponto de partir.

Na opinião de Griffin (2001, p. 09), a organização deve investir na recuperação de clientes perdidos, porque eles são uma rica fonte de receitas. As organizações tem muitas informações a cerca destes clientes e devem aproveitar esta vantagem sobre o concorrente. “Em qualquer mercado, existe uma quantidade limitada de clientes valiosos. Portanto, é fundamental estar perto deles.”

A customização de clientes em massa, tem sido defendida por alguns especialistas como Gordon (1998), Vavra (1999), dentre outros. Eles dizem que os dados sobre clientes em particular e os relacionamentos personalizados, são algo que as empresas estão considerando investimento estratégico e valioso. “Se uma empresa pretende adotar totalmente o marketing de relacionamento, o conceito de customização em massa não é uma opção: é uma necessidade”. (GORDON, 1998, p. 250)

A fidelização dos clientes é consequência de uma boa política de marketing de relacionamento, que depende do amplo conhecimento de quais clientes devem ser fidelizados e quais as estratégias devem ser adotadas com cada um (LAS CASAS, 2001). Entretanto, a recuperação

dos clientes perdidos deve ser priorizada, pois conforme apregoa Vavra (1999, p. 235), os “clientes perdidos revelam onde o sistema falhou” e pode-se aprender com eles “suas opiniões, e sugestões podem oferecer informações muito significativas e objetivas...”

Já nas palavras de Sabadino (2003), um programa de fidelidade está extremamente ligado ao processo de valorização dos clientes de uma empresa, pois a partir do momento que existe a preocupação em acompanhá-lo para entendê-lo e a intenção de recompensá-lo por sua fidelidade, isso demonstra que realmente existe o interesse e eventualmente até a necessidade de valorizar o cliente e a relação com a empresa.

Por outro lado, na opinião de Griffin (2001), antes de iniciar um programa de fidelização, deve-se desenvolver uma filosofia organizacional de agradecimento às compras, busca de *feedback* imediato, reações rápidas, uso de folhetos de instrução, reforço do valor para o cliente, uso do banco de dados de clientes, divulgação de todos os serviços, prospecção de compras futuras e programas de recompensas.

O marketing de relacionamento precisa ser uma estratégia contínua. Para Gronroos (1994), deve envolver o foco da organização, com monitoramento contínuo da satisfação dos envolvidos e agregação de valor percebido.

A confiança entre as partes é imprescindível para um relacionamento duradouro. A identificação de responsabilidades e demonstrações de comprometimento, tornam-se variáveis críticas, no marketing de relacionamento. Na opinião de Morgan e Hunt (1994), não havendo responsabilidade e comprometimento, os demais fatores não terão efeito em ações de fidelização e melhoria de satisfação dos clientes.

Os conceitos de fidelização, melhorias nos relacionamentos e outros investimentos significativos nos clientes, tem feito surgir a

necessidade de avaliar o valor do cliente, considerando toda a sua vida de negócios com a organização. Para tanto, Gordon (1998, p. 66), recomenda fazer um balanço de rendimento do cliente:

Comece trabalhando com um retorno sobre investimento no cliente. Isso requer o comprometimento dos bens da empresa no nível do cliente, algo que será facilitado se a empresa tiver passado por um processo de avaliação de criação de valor econômico, uma abordagem que vem ganhando aceitação entre as diretorias financeiras e executivas de companhias como a coca-cola, para determinar o retorno sobre investimento no nível unitário de negócio.

Pode-se perceber o grau de fidelidade dos clientes para com determinada empresa, segundo alguns fatores elencados por Sabadino (2003). Os fatores são: o envolvimento do cliente com o segmento de negócios no qual a empresa se insere, as oportunidades que o cliente tem de trocar a empresa pelo seu principal concorrente e o nível de ambivalência, ou seja, o estado de alguém que, em determinadas situações, experimenta ao mesmo tempo sentimentos opostos.

Para garantia da competitividade nas ações de marketing de relacionamento, nas palavras de Pepers e Rogers (2001, p. 68), são fundamentais algumas ferramentas como o *Customer Relationship Management* - CRM, que é assim definido por eles:

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, consolida todos os dados captados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados, distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usa essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Saber o valor vitalício de um relacionamento empresarial é considerado por Gordon (1998), Rust, Zeithaml e Lemon (2001) e Vavra (1999), fundamental na definição de estratégias de marketing de relacionamento que gerem resultados. As estratégias devem estar voltadas para os clientes individualmente e na lucratividade que ele

poderá proporcionar para a organização ao longo da sua vida. Em Moraes (2003, p. 02), encontra-se defesa no conceito de valor vitalício de cliente:

O aumento do LTV (*life time value*) e, conseqüentemente, da lucratividade (com o cliente) ao longo do tempo é o primeiro benefício prático. Mas um outro benefício – mais sutil e que acaba ficando disfarçado entre outros – costuma ocorrer em projetos de marketing de relacionamento bem conduzidos: a sensação de maior relevância que a relação cliente - organização assume. Uma vez que um programa de fidelização tenha captado informações, diferenciado os clientes e tratado cada um de forma personalizada (conforme suas necessidades pessoais), há um aumento gradual da qualidade da relação. A comunicação passa a ser direta e personalizada e a oferta de produtos passa a ser mais certa e relevante.

O monitoramento do valor de um cliente por toda a vida requer antes, na opinião de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), uma definição de benefício proveniente de um cliente. Em particular, devemos enfatizar receitas ao longo do tempo, lucros ao longo do tempo ou a contribuição ao longo do tempo. Ainda de acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 46), “levar em conta o fato de que os clientes vêm e vão, torna mais complicado esse cálculo, mas ele é facilmente programado em uma planilha.”

Sabadino (2003, p. 73), acrescenta:

Esse cálculo é comum por parte de algumas empresas e ajuda a entender o que se pode esperar dos seus clientes nas condições atuais de relacionamento, mas principalmente o que ele poderá representar no futuro, o potencial deles.

A FIGURA 02 retrata a integração necessária às relações entre os atores da cadeia de relacionamentos, para a existência do marketing de relacionamento na organização.



Fonte: Morgan e Hunt (1994, p.21)

**FIGURA 02 – As relações de troca no marketing de relacionamento**

Conforme destacam Morgan e Hunt (1994), os colaboradores internos, os fornecedores, os clientes internos e externos, a concorrência, as organizações parceiras e o governo, devem formar uma cadeia de relacionamentos. Esta cadeia de relacionamento provocará trocas e intercâmbios benéficos para todos. Quanto mais responsáveis e comprometidas forem estas trocas, melhores serão os resultados do marketing de relacionamento.

O novo profissional de marketing, conforme palavras de Peppers e Rogers (1997), avaliará o sucesso segundo a projeção de aumento ou diminuição do valor que um cliente terá para a empresa no futuro.

## 2.5 O marketing de relacionamento nos serviços educacionais

O marketing de relacionamento, nas palavras de Cobra e Braga (2004), vem sendo considerado o futuro do marketing educacional, mas

ainda está a anos-luz distante das práticas de marketing das instituições. É raro encontrar uma instituição com um *database marketing* bem estruturado, que sirva de fonte de informações aos tomadores de decisão. Mais difícil ainda, é encontrar uma instituição que esteja preparada para montar um sistema de CRM, para gerenciar seu relacionamento com *prospects* e os atuais clientes.

Torna-se cada vez mais necessário para as instituições educacionais adotarem estratégias e políticas de marketing de relacionamento. Uma instituição verdadeiramente orientada para o mercado deseja criar o máximo de satisfação que consiga oferecer. É menos provável que os alunos satisfeitos abandonem uma faculdade. É cada vez mais caro atrair estudantes, então, esforços concentrados em retenção de estudantes podem ser bem-sucedidos. (KOTLER e FOX, 1994)

Alguns detalhes imperceptíveis como a composição dos bancos nos ambientes de descanso, pode fomentar os relacionamentos. É uma questão lógica, que poderia se transformar em questão logística, onde a estrutura e a arquitetura deste ambiente poderiam incentivar a proximidade. Pensando nas diversas possibilidades de interação humana (interlocução, troca de olhares, etc), a largura de um corredor e a localização da cantina, entre outros detalhes mínimos, devem fazer parte de uma estratégia para potencializar essas situações. (KOTLER e FOX, 1994; COBRA e BRAGA, 2004).

Algumas pesquisas indicam que os estudantes não deixam ou trocam as faculdades por grandes razões, mas pelo acúmulo de pequenas mágoas e insatisfações que foram destruindo suas justificativas de escolha desta instituição. De uma ou outra forma, pode-se afirmar que os candidatos ao se inscreverem ou matricularem-se, estão expressando interesse por aquela instituição. Neste sentido, todos os candidatos devem ser bem tratados, pois os que não lograram êxito na seleção, irão

para outras instituições e comentarão com outros clientes em potencial sobre sua experiência, formando assim a imagem daquele lugar.

Se os relacionamentos são o cerne e a base da construção de uma sensação positiva em relação às instituições, cabe elencar esses relacionamentos para que todos possam valorizá-los. Para Vavra (1999), todos em uma empresa, devem aceitar os relacionamentos com os clientes como sua função principal. Numa escola, fica claro que o contato com o professor em sala de aula é muito mais intenso que com os funcionários da área administrativa, por exemplo. Porém, numa visão mais genérica do processo de construção de uma cultura de marketing, estas responsabilidades são de todos os envolvidos no processo educativo. Assim, nas palavras de Gordon (2002), os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

A consciência de que o cliente é o foco principal de uma escola, precisa apresentar avanços importantes, para garantir condição de competitividade. Mas, apesar da recente evolução observada na área de marketing de relacionamento, a maioria das instituições educacionais brasileiras ainda caminha a passos lentos e aquelas que antes atentarem e se utilizarem desta ferramenta para o seu crescimento, certamente estabelecerão um grande diferencial competitivo no mercado. De acordo com Cobra e Braga (2004), uma vez matriculado o cliente, a instituição precisa ser coerente em oferecer a ele tudo o que havia prometido no processo de promoção. Além da qualidade dos serviços oferecidos, o processo de fidelização exige ações permanentes de alto valor agregado.

Fazer marketing de relacionamento nos serviços educacionais, é saber que o poder está nas mãos do estudante e sua família e perceber que eles reconhecem esta força, dando para eles o que querem. A instituição que não seguir este caminho, poderá ter poucas chances de vencer os desafios impostos pelo mercado no novo milênio. Na acepção

de Peppers e Rogers (1997), em vez de terem de ser convencidos, os clientes estão cada vez mais convencendo a si próprios.

Satisfazer estudantes com mentes jovens e sensíveis pode ser mais simples ou mais complicado, dependendo da forma que a instituição está disposta a trabalhar e como sua cultura organizacional está desenvolvida. Na maioria das vezes, estas mentes necessitam muito mais de apoio do que de conforto e isto não se aplica apenas à sala de aula. Todos os setores devem valorizar este aspecto e agir com este foco.

Muitas instituições perdem contato com seus alunos após a formatura. Cobra e Braga (2004, p. 141) defendem que um ex-aluno deve ser acompanhado de perto:

Suas necessidades precisam ser avaliadas, e periodicamente a instituição deve oferecer cursos de aperfeiçoamento profissional, especialização, mestrado, doutorado, ou apenas pequenos cursos de atualização. O que não pode acontecer é que a IES perca o contato com esse aluno.

Dentre os vários ativos intangíveis pertencentes às organizações, os clientes representam o mais precioso e difícil de mensurar (PERES e FREITAS, 2003). A dificuldade de mensuração destes ativos ocorre não somente pela escassez de ferramentas apropriadas para este fim, em qualquer organização e principalmente nas escolas, mas também porque as organizações, embora façam muitos discursos sobre a valorização do cliente, ainda não se conscientizaram da real importância do seu conceito de valor.

Para o sucesso na implementação de programas de fidelidade, Peppers e Rogers Group (2004) propõe os seguintes fatores como principais: comunicação para a base de clientes, treinamento e comunicação interna, infra-estrutura de tecnologia, medição e demonstração dos resultados, apoio da liderança da empresa, dentre outros.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a discorrer sobre os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, a partir dos aspectos contidos na fundamentação teórico-empírica descritas no capítulo anterior. O propósito de estabelecer a aplicabilidade de estratégias de marketing de relacionamento, como estratégia de gestão no ambiente educacional, da SETREM.

Tendo em vista o caráter desta pesquisa em que foram estudadas as relações da instituição e seus clientes, a abordagem selecionada foi a quali-quantitativa. Foi visto que é preciso relacionar a fenomenologia e os métodos estatísticos para compreender e explicar as diversas percepções.

Um enfoque importante sobre a pesquisa qualitativa é o fato de não obrigatoriamente seguir uma seqüência rígida quanto a exigida pela pesquisa quantitativa. Neste sentido, Triviños (1987), Oliveira (1992) e Aaker, Kumar e Day (2001) justificam o tratamento qualitativo de um problema, como uma opção do pesquisador para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno estudado e conseqüentemente, chegar a sua verdade e razão. Salientam ainda, que a pesquisa qualitativa também formaliza, mas procura preservar a realidade acima do método. Ainda nas palavras de Triviños (1987), a pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica e fenomenológica, pode usar recursos aleatórios para guiar a amostra. Em outras palavras, ela procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo.

No decorrer do estudo utilizou-se uma metodologia de natureza exploratória, que, no entendimento de Mattar (1996), visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva. A utilização deve-se a ser a mais apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes. Já na concepção de Aaker, Kumar e Day (2001), usa-se pesquisa de caráter exploratório, quando é necessário um entendimento da natureza geral e também quando existe um conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Neste caso, os métodos são flexíveis, não estruturados e qualitativos, permitindo que o pesquisador inicie o estudo sem preconcepções. Esta flexibilidade, oportuniza investigações sobre diferentes idéias e indícios sobre a situação.

Desta forma, objetivando responder à pergunta de pesquisa e atingir aos objetivos estabelecidos, pesquisou-se os procedimentos metodológicos mais adequados, que foram então classificados e estão descritos a seguir:

### **3.1 Especificação do problema**

Foram elaboradas algumas questões de pesquisa, para se atingir os objetivos descritos anteriormente. As questões de pesquisa são as seguintes:

- Quais as estratégias de marketing de relacionamento que são utilizadas pela SETREM, visando a satisfação e fidelização de seus clientes?
- Quais estratégias de marketing de relacionamento já utilizadas pela SETREM, precisam ser fortalecidas para a ampliação da satisfação e fidelização dos clientes?

- Que novas estratégias de marketing de relacionamento podem ser utilizadas pela SETREM, para ampliar a satisfação e a fidelização dos clientes?

- Que abordagem de marketing de relacionamento poderá contribuir para a gestão dos serviços educacionais da SETREM, como fator de manutenção e ampliação da satisfação e fidelização dos clientes?

### **3.1.1 Definição das variáveis**

Como em qualquer tipo de pesquisa científica, as variáveis estão presentes também neste trabalho. Ao pesquisador, cabe a identificação destas variáveis, visando sua manipulação e análise do modo mais eficaz. Na concepção de Trivínos (1987, p. 107), sem a definição adequada das variáveis “(...) é impossível ter uma idéia clara dos rumos e conteúdos de uma pesquisa.”

#### **3.1.1.1 Definição constitutiva das variáveis**

A definição constitutiva das variáveis, nas palavras de Richardson (1985), é aquela considerada ampla, formal, portanto, oficialmente aceita pela comunidade científica e com aplicação geral. A definição constitutiva das variáveis que norteiam esta pesquisa, está assim apresentada:

**Cliente:** esta variável da pesquisa foi trabalhada como “cliente não significa apenas quem paga, mas qualquer um que recebe os benefícios dos bens ou serviços. Também significa clientes internos às organizações, como colegas de trabalho e chefes.” (BARLOW e MOLLER, 1996, p. 67)

**Gestão educacional:** foi estudada como “gestão (do latim *gestio-ōnis*) significa ato de gerir, gerência, administração. Gestão é

administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram.” (FERREIRA *et al.*, 2001, p. 45).

**Marketing:** foi tratado como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 4)

**Marketing educacional:** foi analisado como sendo “...um procedimento global da instituição ao se sincronizar perfeitamente com a sua clientela, com o seu alunado, proporcionando-lhe, através de funcionários e professores, a prestação do serviço educacional, coerente com as suas expectativas.” (FRANCO, 1998, p. 64)

**Marketing de relacionamento:** esteve em estudo sob o enfoque do “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 1998, p. 32)

**Pesquisa de marketing:** como variável, foi levada em consideração como “a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e/ou descrever fatos e/ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos/variáveis referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração.” (MATTAR, 1996, p. 45).

### **3.1.1.2 Definição operacional das variáveis**

A definição operacional das variáveis é restrita e específica para uma determinada pesquisa, proporcionando a observação ou mensuração das relações envolvidas no fenômeno estudado

(RICHARDSON, 1985). Nesta dissertação, as variáveis foram operacionalizadas da seguinte forma:

**Cliente:** esteve em estudo através de pesquisa e coleta de dados primários e secundários, destacando opiniões e posições a respeito de satisfação sobre os mais diversos aspectos da instituição educacional. Como clientes, foram estudados aspectos relacionados aos estudantes, pais, professores, funcionários e lideranças da instituição e de organizações parceiras.

**Gestão escolar:** foi analisada a partir das demandas impostas pelo novo cenário das instituições educacionais comunitárias, com declarações de lideranças da instituição e de organizações parceiras, sobre sua ótica da gestão dos processos de marketing de relacionamento em que estão envolvidos.

**Marketing educacional:** teve sua consideração a partir da análise das declarações das lideranças de organizações parceiras e da concepção dos dirigentes da instituição, sobre o papel do marketing nos serviços educacionais.

**Marketing de relacionamento:** foi verificado através dos resultados das pesquisas de dados secundários e primários, especialmente daqueles relacionados com a satisfação dos envolvidos.

### ***3.1.1.3 Definição constitutiva de outros termos relevantes para a pesquisa:***

**Lideranças internas:** foram consideradas as pessoas que lideram alguns dos principais processos da instituição educacional, possuindo poder de definir os rumos estratégicos e influenciar mais fortemente os relacionamentos da organização, ou seja, os diretores, os coordenadores de cursos e departamentos e os principais assessores.

**Lideranças de organizações parceiras:** foram consideradas mais relevantes para este estudo, as pessoas que lideram as principais organizações parceiras da SETREM, que influenciam na implementação e renovação de convênios, realização de eventos, criação de novas atividades.

**Comunidade regional:** refere-se aos fatores ambientais em termos micro e macro da área geográfica de abrangência da SETREM, que afetam ou são afetados pelas ações realizadas.

### **3.2 Delimitação e perspectiva da pesquisa**

A realização desta pesquisa, caracterizou-se como sendo descritiva-exploratória, que para Cervo e Bervian (1997, p. 49) “(...) objetiva descrições precisas da situação e quer descobrir as relações entre os elementos componentes da mesma”. Os mesmos autores acrescentam que este tipo de pesquisa “(...) é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado”. Já na concepção de Gil (1995, p. 45), a pesquisa de caráter exploratório “(...) tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Quanto a estudos descritivos, Oliveira (1992, p. 114) salienta que ele proporciona ao investigador, o desenvolvimento de “(...) um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

As pesquisas bibliográficas e documentais foram realizadas nos anos de 2003 e 2004. A aplicação dos questionários com pais e estudantes foi realizada no mês de novembro de 2003, sendo que as entrevistas com as lideranças da instituição foram realizadas no mês de março de 2004 e com lideranças das instituições parceiras, em maio de 2004.

### **3.3 População e amostra**

O universo desta pesquisa foi dividido diferentemente para cada coleta de dados, ou seja:

1 - direcionada para os estudantes matriculados a partir da 5ª série do Ensino Fundamental, e pais de estudantes da Educação Infantil até a 4ª série do Ensino Fundamental. Isto porque os estudantes matriculados até este nível, não foram considerados maduros o suficiente, para responder a pesquisa;

2 - Diretor, Vice-diretores, Coordenadores de cursos e departamentos da SETREM, envolvidos de alguma forma com o marketing da instituição;

3 - dirigentes de instituições parceiras, como COTRIMAIO, CERTHIL, SICREDI, John Deere, Hospital São Vicente de Paulo, Prefeituras da região e outras organizações empresariais.

A escolha dos indivíduos entrevistados foi realizada através de amostragem estratificada proporcional. Esta escolha justifica-se pela intenção de selecionar uma amostra de cada sub-grupo homogêneo, que seja representativa da população. (GIL, 1995; AAKER, KUMAR e DAY, 2001)

#### **3.3.1 Estratificação da amostra**

Na pesquisa com estudantes foi utilizado o método da amostragem proporcional estratificada. A fim de que a amostra representasse com fidedignidade as características do universo em estudo, utilizou-se um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 7%, aplicando-se a fórmula para amostragem de populações finitas. A fórmula e os procedimentos tiveram base em Gil (1995), Mattar (1996) e Aaker, Kumar e Day (2001).

A fim de que a amostra represente com fidedignidade as características do universo em estudo, utiliza-se um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 7%, aplicando-se a seguinte fórmula:

$$N = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot z_{\frac{\alpha}{2}}^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot z_{\frac{\alpha}{2}}^2 + (N-1) E^2}$$

Sendo que N = Tamanho da amostra,  $z_{\frac{\alpha}{2}}$  = nível de confiança,

$\hat{p} \cdot \hat{q}$  = estimativa da proporção (0,25) e E = erro admitido. (MATTAR, 1996; AAKER, KUMAR e DAY, 2001)

A seguir, apresenta-se o QUADRO 01 contendo a descrição da determinação e qualificação dos estratos entrevistados.

Curso	Número de Alunos							Amostra		
	Masculino	Critério	%	Feminino	Critério	%	Total	Masculino	Feminino	Total
Ens Fundamental	112	5	8,41	120	5	9,02	232	22	23	45
Ens Médio	82	5	6,16	53	5	3,98	135	16	10	26
Ens Técn Agropecuária I	38	5	2,85	4	5	0,3	42	7	1	8
Ens Técn Agropecuária II	30	5	2,25	3	5	0,23	33	6	1	6
Ens Técn Informática I	43	5	3,23	27	5	2,03	70	8	5	14
Ens Técn Informática II	28	5	2,1	11	5	0,83	39	5	2	8
Ens Técn Gerên Empresarial	6	5	0,45	8	5	0,6	14	1	2	3
Bac. Administração	135	5	10,1	104	5	7,81	239	26	20	47
Lic. Pedagogia	7	5	0,53	171	5	12,85	178	1	33	35
Bac. Sistemas de Informação	94	5	7,06	30	5	2,25	124	18	6	24
Bac. Enfermagem	11	5	0,83	75	5	5,63	86	2	15	17
Esp. Gestão de Rec. Hum.	10	5	0,75	25	5	1,88	35	2	5	7
Esp. Eng. de Produção	26	5	1,95	6	5	0,45	32	5	1	6
Mestrado Ciência Computação	32	5	2,4	7	5	0,53	39	6	1	8
Form. Pedagógica Ens. Técn.	15	5	1,13	18	5	1,35	33	3	4	6
Total	669			662				128	129	260

Fonte: Secretaria da SETREM - 07/03

#### QUADRO 01: ESTRATIFICAÇÃO DA AMOSTRA DOS CLIENTES

O tamanho da amostra para a pesquisa dos estudantes e pais da SETREM, ficou em 260. Os questionários foram distribuídos proporcionalmente entre as variáveis sexo e curso, conforme pode-se observar no QUADRO 01. Visto que este número representou aproximadamente um quinto da população de alunos da SETREM, no período analisado, a definição dos indivíduos entrevistados se deu, estabelecendo que a partir do 5º aluno da lista de matriculados em cada turma, a cada cinco alunos, um foi entrevistado.

Já na pesquisa com as lideranças da SETREM, a distribuição do número de pessoas por setor de atividade foi realizada conforme está descrito no QUADRO seguir:

<b>Cargos</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Diretor e vice	02
Coordenadores de cursos superiores	06
Coordenadores do Ensino Fundamental, Médio e cursos profissionalizantes	06
Coordenadores de departamentos (pós-graduação, pesquisa e extensão, informática, agropecuária, administrativo)	05
Membros do Comitê de Marketing, Qualidade e recepção	03
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

**QUADRO 02: ENTREVISTADOS POR SETOR DE ATIVIDADE DE MARKETING DA SETREM**

Conforme já salientado, a pesquisa com as lideranças de instituições parceiras da SETREM, foi realizada a partir de entrevistas com um dirigente ou representante de cada uma das seguintes organizações SICREDI Noroeste (Cooperativa de Crédito), COTRIMAIO (Cooperativa de Produção Agropecuária), CERTHIL (Cooperativa de Eletrificação), FUNCAP (Agência de Desenvolvimento), John Deere Brasil

(Indústria de Máquinas Agrícolas), Rede Sinodal de Educação, Hospital São Vicente de Paulo, Abase Informática, Associação Comercial e Industrial de Três de Maio e prefeituras dos municípios de Dr. Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, São José do Inhacorá, Horizontina e Três de Maio. Ao todo foram entrevistadas 32 lideranças representando a comunidade externa.

### **3.4 Coleta e tratamento dos dados**

A coleta de dados foi realizada tanto na forma de pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais, entrevistas e questionários. Posteriormente, com os dados coletados, foram elaboradas tabelas, gráficos, triangulações, validações, comentários e análises.

O tratamento dispensado aos dados coletados incluem técnicas qualitativas e quantitativas. Para a análise dos dados primários foram empregadas técnicas estatísticas e para os dados secundários a análise documental.

#### **3.4.1 A coleta de dados secundários**

Os dados secundários compreendem as informações obtidas a partir das pesquisas bibliográficas e pesquisas documentais realizadas. Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através da análise e da busca dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos e documentais. (LAKATOS e MARCONI 1991; GIL, 1995; MATTAR, 1996; AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

#### **3.4.1.1 Pesquisa bibliográfica**

Foram realizadas pesquisas bibliográficas para levantamento de dados em bibliotecas locais, institucionais e públicas, bibliotecas de universidades da região e acervos particulares, além de artigos encontrados em *sites* da Internet.

Os temas pesquisados incluíram: gestão educacional, marketing educacional, marketing de relacionamento, metodologia de pesquisas quantitativas e qualitativas e história da educação.

#### **3.4.1.2 Pesquisa documental**

O levantamento de dados referente as ações de marketing existentes, informações existentes que possam ser utilizadas para avaliações e simulações sobre os objetivos desta dissertação, foi realizado mediante pesquisa em documentos arquivados na SETREM.

Os documentos pesquisados incluíram:

- pesquisas de satisfação dos anos de 2001 e 2002;
- registros do banco de dados SETREM;
- relatórios do Comitê de Marketing do Plano SETREM 2010 da SETREM;
- relatórios da Secretaria e Tesouraria da SETREM; e,
- registros das reuniões do Comitê Executivo do Plano SETREM 2010.

#### **3.4.2 A coleta de dados primários**

Os dados primários compreendem aqueles obtidos através de questionários para estudantes e pais e entrevistas com lideranças da

SETREM e de organizações parceiras. Foram obtidas através de três coletas distintas empregando duas metodologias diferentes, questionário e entrevista face a face.

#### **3.4.2.1 Testes preliminares**

Previamente à coleta definitiva dos dados primários, foram realizados testes preliminares com o objetivo de avaliar os instrumentos de coleta de dados elaborados, principalmente para evitar tendenciosidades e dificuldades de interpretação.

Para esta avaliação, o questionário foi aplicado em 20 voluntários e o roteiro de entrevista em 3 voluntários. Após a aplicação dos testes, foram realizadas pequenas correções e reorganização dos instrumentos, além de adaptações na abordagem aos entrevistados.

#### **3.4.2.2 Questionário com estudantes e pais**

O questionário apresentado no Anexo 02, foi distribuído aos estudantes do Ensino Fundamental (5ª a 8ª séries), aos estudantes de Ensinos Médio e Técnico, aos estudantes do Ensino Superior e Pós-graduação, além dos pais de estudantes da Educação Infantil e Ensino Fundamental até a 4ª série, de acordo com a estratificação da amostra apresentada no QUADRO 01 (item 3.3.1).

A escolha pela aplicação do questionário aos pais da Educação Infantil e Ensino Fundamental até a 4ª série, justifica-se pela complexidade das questões propostas e a incompatibilidade com a idade e maturidade dos respectivos estudantes.

### **3.4.2.3 Entrevistas com lideranças da SETREM e lideranças de organizações parceiras**

A pesquisa com lideranças da SETREM e lideranças de instituições parceiras, com amostras intencionais (AAKER, KUMAR e DAY, 2001) envolveram a utilização de uma entrevista pessoal, semi-estruturada, (GIL, 1995 e AAKER, KUMAR e DAY, 2001), com base no roteiro apresentado nos Anexos 03 e 04. Os entrevistados foram abordados pelo pesquisador, que conduziu as entrevistas efetuadas face a face em forma de conversação informal semi-estruturada, gravadas e posteriormente transcritas, porém buscando sempre informações relevantes sobre a percepção de cada um a respeito da SETREM e seus relacionamentos institucionais. Foram destacados apenas os aspectos considerados essenciais para este estudo.

Para melhor analisar as respostas de cada um dos entrevistados, tendo como foco o objetivo desta pesquisa, foi necessário realizar a análise do discurso. A análise do discurso procurou a singularidade da linguagem de cada entrevistado, ao mesmo tempo em que visou construir um quadro geral das suas opiniões.

### **3.4.3 Análise dos índices de fidelização de clientes**

Para que estratégias de retenção de estudantes obtenham êxito, é necessário saber quais os índices atuais de fidelização. Para calcular estes índices, foram utilizados dados das matrículas dos anos de 2002, 2003 e 2004. Foi considerado para estimar os índices de fidelização, o percentual de estudantes de cada nível, egresso dos níveis anteriores da própria instituição.

#### **3.4.4 Cálculo do valor vitalício do cliente**

Com o objetivo de subsidiar as futuras estratégias de marketing de relacionamento, ações de aumento dos índices de fidelização e satisfação dos clientes, foram realizados ensaios de cálculo do valor monetário do cliente. Para estes cálculos, foram levados em conta estimativas de cursos a serem realizados pelos clientes ao longo de sua vida, tempo regulamentar de duração dos cursos e níveis conforme as bases curriculares vigentes e preços de mensalidades praticados no 1º semestre de 2004, pela SETREM.

#### **3.5 Limitações da pesquisa**

Sabe-se que embora se adotando procedimentos metodológicos considerados adequados, poderão ocorrer algumas limitações que merecem ser destacados. A implementação do Marketing de Relacionamento em uma instituição educacional, é uma questão bastante ampla e dificilmente será esgotada nesta dissertação, justificando-se assim a delimitação proposta. É preciso considerar ainda, que para uma instituição com 82 anos de atividades, o intervalo de tempo analisado, representa a percepção dos envolvidos, sobre o momento atual.

Na entrevista semi-estruturada, o viés pode ocorrer nas informações complementares ao roteiro previamente proposto. Neste caso, a utilização do gravador na execução das entrevistas, embora cause inibição do entrevistado num primeiro momento, direciona as informações ao roteiro.

Mesmo buscando farta bibliografia e documentos, visando adequar as experiências de marketing de relacionamento para a escola, ainda há muito o que ser analisado, pois não há possibilidade de generalização das conclusões já encontradas (TRIVINÓS, 1987).

Recomenda-se portanto, a continuidade deste estudo, tendo em vista que a implementação de marketing de relacionamento, conforme visto na base teórica-empírica, depende da cultura organizacional e portanto de trabalhos de longo prazo.

Por último, muito embora as variáveis pesquisadas foram consideradas as mais significativas, sabe-se que não esgotam as possibilidades do tema, mas que direcionaram-se para o alcance dos objetivos estabelecidos, os quais considera-se plenamente atingidos.

## **4 BREVE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO E DA SOCIEDADE EDUCACIONAL TRÊS DE MAIO - SETREM**

O conhecimento da evolução histórica da educação é imprescindível para um melhor entendimento das políticas educacionais, concepções e gestão pedagógicas, além da cultura organizacional do setor. Nos estudos realizados, observou-se que rupturas marcantes, fatos e acontecimentos fáceis de serem observados nos registros históricos contribuíram para a modelagem das instituições educacionais hodiernas.

Mister destacar que a construção do conhecimento humano é um fenômeno em constante mutação, pois são vários os determinantes políticos, ideológicos, culturais e sociais responsáveis pelo seu direcionamento histórico. Tais influências foram pontuais na antiga Grécia, em Roma, dentre outras civilizações.

Três correntes se destacam, na opinião de estudiosos que direcionaram seu foco para descobrir as origens das universidades. Para alguns, a origem da universidade está associada ao período socrático, onde os filósofos se reuniam em banquetes para discutir a constituição dos seres, o que é a verdade, como se pode atingi-la e outras questões básicas para a filosofia, a ciência de então.

Outra corrente vislumbra a primeira universidade nas iniciativas da Biblioteca de Alexandria, que armazenava os saberes existentes e contratava sábios para estudá-los e transmitir seus conteúdos aos que se interessassem. Uma terceira corrente afirma que o surgimento das universidades deu-se provavelmente na Idade Média, entre os séculos XI

e XIII, em Bolonha, em Paris, em Praga, em Toulouse, em Oxford e Cambridge (ROCHA, GRANEMANN, *et al.*, 2003). Naquela época, a concepção predominante era de centros de estudos que possibilitassem reflexões de nível superior.

Na Grécia antiga, as cidades de Esparta e Atenas, tinham educação com objetivos diferentes, nos quais se destacavam a preocupação com o aprimoramento da razão e o cultivo das artes, ciências e filosofia. Por volta do século V a.C., essas cidades apresentavam alto nível de desenvolvimento.

Muito tempo depois, a educação continuava sendo uma característica das cidades em desenvolvimento. O século XII foi marcado pelo surgimento das universidades. O termo, nesta época, designava uma universidade de pessoas, não de conhecimentos, uma vez que professores e estudantes vinham de diversas regiões. (GILES, 1987).

Vale ressaltar que mesmo na literatura especializada que aborda o surgimento das universidades, as informações não são coincidentes quanto a detalhes precisos como datas e locais. Isto talvez, em decorrência de não haver registros oficiais precisando datas de fundação das instituições de ensino superior, antes do reinado de Carlos Magno (742-814), na França. No entanto, o que se pode enfatizar, é que a criação das universidades européias foi fruto de um raro entusiasmo pelas coisas da educação, surgidas em diversas épocas nas cortes da Europa.

A primeira faculdade de Medicina surgiu em 1090, no Mosteiro de Salerno, ao sul da Itália. Na seqüência, surgiram outras universidades, como a de Bolonha, cuja especialidade era o ensino de Direito e a de Paris que ensinava Teologia, Direito Canônico e Medicina. O costume da época era o de que no Natal e na Páscoa, os mestres reuniam-se para debates de assuntos da atualidade.

A forte influência da igreja e dos imperadores, ao longo da história das universidades, determinou a sua concepção. Houve rápida expansão e consolidação das universidades, sobretudo Bolonha, Paris, Oxford e Cambridge. As três últimas tiveram uma influência marcante dos franciscanos. No século XIII, surgiram também outros centros de estudos em Chartres, Reims, Montpellier e Toulouse na França; Salerno, Pádua e Nápoles na Itália; Toledo, Valencia, León e Salamanca na Espanha e Coimbra em Portugal. (MOREIRA, 1995)

Nesta concepção, uma das exceções é Bolonha, onde estudantes e professores conseguiram por determinado tempo uma autonomia frente ao governo da cidade e frente à jurisdição do bispo, pois todas as outras, mesmo possuindo estatutos próprios, estavam de alguma forma dependentes do protetorado do rei ou do papa, ou de ambos. Desta forma, o que se passava nas universidades e o que era ensinado precisava do “aval” dos “protetores”. Professores e discípulos moravam próximos, formando verdadeiras comunidades e corporações de vida e estudo.

Já Moreira (1995), defende que o nome “*universitas*”, surgiu em 1219, em Bolonha e tinha a ver com a totalidade, com o universo de corporações de mestres e alunos que compunham a universidade. Neste caso, a universidade surgiu com um caráter marcadamente internacional, sendo que tanto alunos como professores provinham de diversas regiões e países e às vezes circulavam entre universidades da França, Alemanha e Inglaterra. Além disso, a designação “*universitas*” sugeria a tentativa de organizar e trabalhar a universalidade do conhecimento humano.

Muitos destes centros se transformaram em Universidades, como foram os casos de Bolonha (Itália), Sorbona (Paris, França), Oxford e Cambridge (Inglaterra) e Salamanca (Espanha). Em todos os registros históricos, observa-se o papel notável da Igreja no surgimento das universidades. Pelas afirmações de Noemi (2004), no ano 1.400 existiam

64 universidades, sendo que destas, 21 foram fundadas por diversos *Papas*, 33 foram ratificadas por eles, as outras 10 nasceram por iniciativa civil e buscaram o reconhecimento papal.

Deve-se alertar que não se desconsidera a relevância de modelos educacionais que ultrapassaram o método formal educacional utilizado nas organizações escolares oficiais. Os povos nômades e indígenas, por exemplo, ao longo das gerações também vêm transmitindo informações de maneira a preservar as heranças intelectuais de seus povos, assim como agregar outros conhecimentos laterais. Isto leva a crer que estes aparatos de socialização e construção do saber, contribuem no processo de ampliação do conhecimento, onde percebe-se que o homem, desde a antigüidade, procura explicações sobre o ambiente em que vive.

Mais tarde, no século XVIII, fortaleceu-se o Iluminismo, movimento que representou um grande marco na história da educação. O movimento surgiu com uma explicação racional do mundo, mediante análises científicas, fazendo com que houvesse o predomínio da razão, na explicação dos acontecimentos. (SCHADEN, 1963; CHAGAS, 1967; GILES, 1987; HILSDORF, 2003).

Na esfera das Américas, a influência européia nos modelos educacionais é visível e perpassam as gerações. No sistema educacional do Brasil, os portugueses foram os responsáveis pela inserção deste modelo, o que não quer dizer que as populações que por aqui viviam já não possuíam características próprias de se fazer educação. Os ameríndios que povoavam estas terras, conforme já mencionado, também possuíam modelos próprios de socialização do saber. Ressalta-se que a educação que se praticava entre as populações indígenas, não tinha as marcas repressivas do modelo educacional europeu.

A educação formal no Brasil iniciou com os jesuítas. Estima-se que os primeiros chegaram ao território brasileiro em meados de 1549, juntamente com o primeiro governador geral, Tomé de Souza. Edificaram

a primeira escola elementar brasileira, em Salvador, imediatamente após a chegada, comandados pelo Padre Manoel de Nóbrega, tendo como mestre o Irmão Vicente Rodrigues. A literatura especializada indica que o Irmão Vicente tornou-se o primeiro professor nos moldes europeus. No entanto, o mais conhecido e, talvez o mais atuante foi o noviço José de Anchieta, o qual se tornou mestre do Colégio de Piratininga. Nas localidades mais importantes colônia, foram construídos colégios, para educar os meninos brancos. A Coroa, que já era dominada pela burguesia mercantil, ofereceu em troca para o sustento da ação missionária nessas instituições, o recurso da redízima, uma taxa que era arrecadada sobre 10% das dízimas que recolhia. (HILSDORF, 2003)

Os historiadores destacam que os jesuítas permaneceram como mentores da educação brasileira, cerca de duzentos e dez anos. Em 1759, foram expulsos de todas as colônias portuguesas. A educação brasileira, com isso, vivenciou uma grande ruptura histórica num processo já implantado e consolidado como modelo educacional. Conforme Cotrim e Parisi (1979), a expulsão da Companhia de Jesus de todas as regiões dominadas por Portugal foi justificada pelo Primeiro Ministro Marquês de Pombal, com a tentativa de modernizar o ensino na época, que estava atrasado em relação a outros países da Europa. A intenção era tornar o ensino mais utilitário. Desta forma, o movimento reformista transferiu o controle da educação escolar da Companhia de Jesus para o Estado. Esta reforma teve várias etapas, onde se destaca a aprovação dos novos Estatutos da Universidade, em 1772 e criação de novas aulas avulsas e regulamentação do ensino particular, em 1773.

Com a proclamação da República, conforme avaliação de Silva (1969), a União renunciou ao monopólio do ensino superior, pois a constituição de 1891, outorgava ao Congresso Nacional a competência de legislar sobre o ensino superior na capital e facultava aos Estados, ampla

autonomia no que se refere ao ensino secundário e superior, situação que foi retomada pela federação, apenas em 1930.

As mudanças que aconteceram na sociedade exigiram uma nova organização do sistema educacional e em 1996, foi proposta uma nova lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394. Esta lei aproximou as instituições educacionais da realidade, primou pelo estímulo à autonomia e iniciativa por parte do aluno. Destacou-se também, a autonomia para que as escolas pudessem construir os seus próprios projetos educativos, em consonância com os anseios e necessidades dos seus grupos sociais. Isso possibilitou a participação, o acesso e as decisões por toda a comunidade escolar.

Neste contexto, em 1995, no Rio Grande do Sul foi instituída a Lei de Gestão Democrática, onde pais, alunos, professores e funcionários, organizados em seus diferentes segmentos, passaram a integrar a direção das escolas públicas estaduais, através de Conselhos Escolares, tendo atribuições administrativas, consultivas e deliberativas. Este foi um momento marcante para a democratização da educação, pois no interior das escolas, através da gestão democrática, nasceram lideranças, e a administração passou a ser participativa impulsionando a prática da cidadania. A mesma lei abriu espaço para a eleição de diretores de escola, na qual, todos os segmentos da escola, pais, professores, alunos e funcionários, tinham o direito de escolher o seu representante através do voto. (Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 2002, v. 18).

Em relação à iniciativa comunitária na educação, Schaden (1963), afirma que seu início estava vinculado às necessidades que os imigrantes de origem alemã enfrentaram no Brasil, numa época em que o ensino primário não era prioridade, além do desejo de preservação da cultura e de seus conterrâneos. Oriundos do país que iniciou a Reforma Protestante, esses imigrantes traziam a concepção luterana, firmada

desde o século XVI, segundo a qual a educação era encarada como obrigação em dois sentidos, do Estado, pela garantia da oferta e da família, pelo envio dos filhos à escola. A escola teuto-brasileira, criada e mantida pelos próprios colonos, estava ligada aos problemas internos da comunidade. O professor era membro desta e o seu trabalho não se limitava a ministrar um programa de ensino. Cobia-lhe funções como diretor do coro da igreja, conselheiro, médico e juiz.

No que tange a educação na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, onde localiza-se o município de Três de Maio, foco deste estudo, o Monsenhor Vicente Testani, em uma de suas viagens à sua terra natal, na Itália, conseguiu a vinda de algumas religiosas da Congregação das Filhas do Sagrado Coração de Jesus, que instalaram na comunidade ainda chamada Buricá, o Colégio Pio XII, hoje Dom Hermeto, considerado um marco significativo para a educação dessa região (HEINSCH, 2002). Além disso, vale destacar, que igual importância teve a iniciativa dos imigrantes pertencentes a comunidade evangélica São Paulo, de Confissão Luterana, que em 1918, iniciaram suas atividades com a Escola da Comunidade, depois como Escola Sinodal Buricá, depois escola Centenária e mais tarde, Escola Sinodal São Paulo e hoje, Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM.

O ensino brasileiro é heterogêneo e diversificado, tanto o setor público quanto o setor privado, pois é composto por segmentos de instituições de características distintas e peculiares. No que diz respeito ao ensino privado, é possível separá-lo nas categorias comunitária e empresarial. Na categoria comunitária, agrupam-se as confessionais e não-confessionais.

As instituições comunitárias de educação que têm um dos focos principais no Rio Grande do Sul, contribuem significativamente para a redução das desigualdades sociais e o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas. Neste sentido, Selber (1995),

adverte que o comprometimento das instituições com a excelência acadêmica, com a inserção nas problemáticas regionais, sobretudo das que afetam as populações carentes e despriorizadas da sociedade, a perseguição dos ideais de cidadania, de solidariedade e de democracia em suas práticas, revelam que o Sistema das Universidades Comunitárias no Brasil deve ser, e será cada vez mais, conhecido e respeitado em todas as esferas da vida acadêmica e científica, da vida pública e da sociedade em geral.

No início do século, em 1922, num ambiente político conturbado, num vilarejo muito pequeno e carente de muitas estruturas, nasceu a Escola da Comunidade, uma escola de ensino fundamental, que posteriormente deu origem a Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM.



Fonte: Acervo fotográfico SETREM

**FIGURA 03: O primeiro prédio próprio da escola da comunidade – década de 50**

Os resquícios da Segunda Guerra Mundial, nos primeiros anos subseqüentes, deixaram lacunas na sociedade da época. As estruturas sociais e econômicas do Estado foram sacudidas e a sociedade foi fragmentada. As comunidades, no entanto, muito especialmente aquelas de cunho religioso, iniciaram verdadeiras campanhas de ensino, educação e cultura, conscientes da realidade e necessidade social existente na época. Motivados por este espírito, em 1950, a direção e membros da Comunidade Evangélica São Paulo, de Três de Maio, Estado do Rio Grande do Sul, transformaram a Escola da Comunidade, numa sociedade educacional sem fins lucrativos. A partir daí, passou a denominar-se Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM e projetou-se no tempo, com uma história próspera de sucessos e conquistas.



Fonte: Acervo fotográfico SETREM

**FIGURA 04: Estudantes e professor em 1950**

Segundo Musskopf (2004), na época da criação da SETREM, um grande número de escolas primárias encontrava-se em situação difícil

e conflitiva. Embora dispondo de alunos e prédios, careciam de professores qualificados. Essa carência fazia-se sentir sobremaneira nas comunidades mais afastadas. Consciente dessa realidade, em 1954 a SETREM assumiu a responsabilidade de organizar, construir e manter uma Escola Normal Rural com o objetivo de suprir a carência de professores qualificados, principalmente nas escolas de comunidades rurais mais afastadas. Assim, em 1957 foi inaugurada a Escola Normal Regional Getúlio Vargas que cumpriu seu papel até o ano de 1971.

Tendo em vista a reforma do ensino, em 1970, o Curso Normal deu lugar ao Colégio Presidente Getúlio Vargas, com o Curso Técnico em Agropecuária, em 1971. A consolidação desse novo curso tornou-se possível graças à compreensão da *American Lutheran Church* que contemplou a SETREM com recursos para prover o Colégio com a indispensável infra-estrutura agropecuária, nos moldes de uma escola-fazenda. Em 1973, deu-se a incorporação da Faculdade de Administração Três de Maio, por convênio firmado com a Prefeitura Municipal de Três de Maio. A Administração Municipal mantinha o Curso de Administração como extensão da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Já em 1979, foi instituído um curso de segundo grau científico, com o Curso de Preparação para o Trabalho, hoje Ensino Médio, funcionando paralelamente ao Técnico em Agropecuária, visando preparar os alunos para o ingresso nos cursos de 3º grau, atualmente Ensino Superior.

Ao analisar os relatos da história da SETREM, pode-se afirmar que a mesma tem passado por ciclos de prosperidade e outros de estagnação. Os registros na secretaria acadêmica da SETREM, informam que o primeiro curso de pós-graduação, foi realizado em 1991, em convênio com a UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em nível de especialização. O objetivo foi qualificar os docentes e outros profissionais da região. O mesmo curso foi realizado novamente em 1996. Neste ano, também foi instituído o NUDER – Núcleo de Desenvolvimento

Regional, através de recursos vindos da aprovação de um projeto na Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia. O órgão passou a desenvolver inúmeros projetos para a instituição, com impacto positivo e significativo para o desenvolvimento local e regional.

Novos cursos de especialização em convênio com outras instituições foram oferecidos nos anos de 1997 e 1998, sendo que a partir de 1999, com a qualificação do próprio corpo docente e a contribuição de professores convidados, foi possível oferecer cursos de pós-graduação em nível de especialização próprios. Esta evolução proporcionou que no ano de 2004, a SETREM colocasse em funcionamento a 14ª turma de pós-graduação *lato-sensu*.

Nas palavras de Musskopf (2004), em 2000 foram estruturados o Programa de Incentivo à Pesquisa e o Programa de Incentivo à Extensão. Relata também, que em 2001, foi implantada na SETREM, uma unidade do PROEP – Programa de Reestruturação e Expansão do Ensino Profissionalizante, da SEMTEC/MEC. O projeto que dotou a instituição de laboratórios modernos nas áreas de informática e agropecuária, além de reformas de ambientes, equipamentos e materiais pedagógicos. Neste ano também, foi iniciado o planejamento estratégico. O Plano SETREM 2010, reuniu em discussões a cerca do tema, professores, funcionários, direção e diretoria, estudantes, pais e outras organizações parceiras.

No ano de 2002, a SETREM comemorou 80 anos de atividades na educação. Foram realizados vários eventos de significância regional como: Programa de Desenvolvimento do Noroeste do Rio Grande do Sul, Simpósio de Alternativas Regionais e Fórum Regional de Desenvolvimento Integrado, Congresso Internacional de Educação, Salão Estadual de Iniciação Científica, Dias de Ex-alunos, Encontro Nacional de Dança, Encontro Nacional de Diretores e Presidentes de mantenedoras da Rede Sinodal, dentre outros.

Em 2004, a maturidade do nível superior e a credibilidade angariada pela instituição, permitiram a manutenção de 7 turmas de especialização ao mesmo tempo, algo inédito na história da SETREM. Neste ano também foram autorizados pelo MEC, os cursos superiores de Engenharia de Produção Agroindustrial, Normal Superior e Tecnologia em Redes de Computadores e pela SEC, os cursos de Design Gráfico, Design de Moda e Design de Móveis. No ano de 2005, estarão em funcionamento 7 cursos de pós-graduação em nível de especialização, 7 cursos superiores, 6 cursos técnicos de nível médio, ensino médio e fundamental, educação infantil, berçário, internato masculino, além de cursos livres de preparação para o vestibular e idiomas. São mais de 2000 estudantes matriculados nos diversos cursos e níveis, que são atendidos por mais de 200 professores e funcionários.

As atividades funcionam em 4 unidades físicas, conforme o QUADRO a seguir:

<b>Unidades</b>	<b>Localização</b>	<b>Área total aproximada</b>	<b>Área construída</b>
São Paulo	Centro de Três de Maio-RS	3.500 m <sup>2</sup>	1.802 m <sup>2</sup>
Três de Maio	Centro de Três de Maio-RS	6.000 m <sup>2</sup>	1.261 m <sup>2</sup>
Getúlio Vargas	Zona rural de Três de Maio-RS	53 ha	13.500 m <sup>2</sup>
Escola Fazenda	Zona rural de Independência-RS	179 ha	120 m <sup>2</sup>

Fonte: Coordenação Administrativa da SETREM

#### **QUADRO 03: Unidades físicas da SETREM**

A imagem a seguir, é da fachada da Unidade São Paulo, onde funciona o Berçário, a Educação Infantil e o Ensino Fundamental até a 4<sup>a</sup> série.



Fonte: Acervo fotográfico da SETREM

**FIGURA 05: Fachada atual da Unidade São Paulo**

A FIGURA 06 representa a vista frontal da Unidade Três de Maio, onde funciona o Centro de Idiomas, o curso Pré-vestibular, cursos livres e os laboratórios de Enfermagem.



Fonte: Assessoria Acervo fotográfico SETREM

**FIGURA 06: Fachada atual da Unidade Três de Maio**

Na FIGURA 07, pode-se ter uma vista aérea da Unidade Getúlio Vargas, onde funciona a sede da instituição, o ensino médio, técnico, superior, pós-graduação, laboratórios e outros.



Fonte: Acervo fotográfico SETREM

**FIGURA 07: Imagem aérea da Unidade Getúlio Vargas**

A partir da discussão do Plano SETREM 2010, a missão foi revisada e ficou com a seguinte redação: **“Produzir, desenvolver e socializar o conhecimento para a promoção da qualidade de vida, alicerçada nos valores cristãos”**. Nesta revisão, o objetivo geral foi definido assim: **“Qualidade de vida dos envolvidos no processo educativo”**, assim como a atividade, **“Produção, desenvolvimento e socialização do conhecimento”**.

A diretoria da mantenedora é eleita pela assembleia, com mandato de 3 anos e mantém o Centro de Ensino Médio SETREM, a Faculdade Três de Maio, a Editora SETREM e a Escola Fazenda SETREM. O Diretor Geral, é cargo de confiança da mantenedora, assim como os Vice-diretores do Centro de Ensino Médio e da Faculdade Três de Maio. O nível intermediário é exercido pelos coordenadores de cursos, setores e departamentos. Além disso, para várias funções que prestam

serviço diretamente a todos os setores da instituição, existem as assessorias, conforme pode-se observar no organograma apresentado no Anexo 01.

A SETREM integra a Rede Sinodal de Educação, que reúne 59 instituições educacionais, em 8 estados da federação. 7 destas, mantém ensino superior. Neste nível de ensino, as instituições desenvolvem algumas atividades de intercâmbio acadêmico e aprimoramento de processos educativos e de gestão. A Rede Sinodal por sua vez, integra a Associação Brasileira de Instituições Educacionais Evangélicas - ABIEE, entidade que reúne mais de 300 instituições, com aproximadamente um milhão de alunos. Esta associação também visa cooperação para o desenvolvimento da Educação Cristã no Brasil.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os resultados das pesquisas realizadas estão apresentados neste capítulo, bem como suas análises e discussões. As estratégias propostas foram construídas a partir da análise dos resultados das pesquisas primárias e secundárias, além da análise do pensamento e propostas dos estudiosos da área, para fazer frente aos objetivos.

Inicialmente, estão apresentados os resultados das pesquisas de dados secundários, seguido dos resultados das pesquisas de dados primários. Por último, algumas discussões complementares a cerca dos resultados apresentados, relacionando-se ao problema de pesquisa. O foco desta última parte é nos índices de fidelização e ensaios do cálculo do valor monetário do cliente dos serviços educacionais.

### **5.1 Resultados das pesquisas de dados secundários**

Para complementar as informações obtidas nas pesquisas de dados primários, foram realizados levantamentos de dados em vários documentos existentes, pesquisas e trabalhos já realizados. Foram buscadas muitas fontes onde houvessem dados capazes de aprofundar as questões relativas ao marketing de relacionamento da instituição analisada.

### 5.1.1 Resultados a partir da avaliação institucional com professores e funcionários

A SETREM participa do PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e para isto, realizou avaliações com seus funcionários e professores. Alguns dados considerados importantes para o estudo do marketing de relacionamento, estão aqui apresentados. Este levantamento de dados procurou fazer um senso dentre os colaboradores, sendo que o questionário aplicado pelo Comitê da Qualidade, encontra-se no Anexo 05.

No QUADRO 04, pode-se observar o nível de satisfação dos professores e funcionários em relação ao seu setor, curso ou unidade:

<b>Alternativa</b>	<b>n° de respondentes</b>	<b>% dos respondentes</b>
Muito Insatisfeito	20	13,54%
Insatisfeito	12	8,33%
Indiferente	2	1,04%
Satisfeito	79	53,13%
Muito Satisfeito	32	21,88%

Fonte: Relatório da Qualidade – abr, 2004

#### **QUADRO 04: Satisfação em relação a coordenação do curso ou setor**

Pode-se observar, conforme QUADRO 04, que embora em torno de 75% dos entrevistados estejam satisfeitos com a coordenação dos cursos, setores ou unidades, o que é bastante positivo, mais de 21% destes não estão satisfeitos com este aspecto, o que denota necessidades de melhoria nestas relações. Observa-se na base teórico-empírica, que Kotler e Fox (1994), Gordon (1998), Cobra e Braga (2004) dentre outros, enfatizam que a satisfação dos funcionários é primordial para ações de marketing de relacionamento.

Nesta coleta de dados, professores e funcionários responderam sobre o nível de preocupação com a satisfação dos clientes, presente nos diversos processos de planejamento. Dos entrevistados,

53,13% responderam que este nível é alto, 33,33%, responderam que é médio e 2,08%, responderam que é baixo. Os demais 11,46% não opinaram.

Tal resultado não pode ser considerado ruim, mas está longe de ser o ideal, pois o cliente deve ser o centro das atenções e preocupações de qualquer organização que pretenda trabalhar com o marketing de relacionamento. Isto é ainda mais relevante quando se trata, de uma instituição educacional, que para cumprir o seu papel, deve ter o estudante como centro de todos os processos. (KOTLER e FOX, 1994; BRAGA, 2002; COBRA e BRAGA, 2004)

Ao se posicionarem sobre a avaliação e a utilização dos resultados das pesquisas para melhorar a satisfação dos clientes, 70,83% dos professores e funcionários responderam que a instituição avalia e utiliza os resultados para realizar melhorias. Por outro lado, 15,63% deles, responderam que embora avalie, a instituição não utiliza os resultados para melhorar a satisfação dos clientes, os 13,54% não opinaram. Estes resultados apontam para a necessidade de uma maior utilização dos resultados das pesquisas, o que pode ser feito compartilhando os mesmos com mais pessoas interessadas em contribuir com a melhoria dos processos. Torna-se necessário também, evidenciar quais são as decisões e as ações influenciadas pelos resultados das pesquisas, e de que forma esta influência ocorre conforme apregoa Kotler e Fox (1994) e Boone e Kurtz (1998).

Dos pesquisados, 81,45% afirmam que a SETREM participa e estimula a participação em ações de interesse da comunidade, enquanto 4,17% dizem que a SETREM participa, mas que não incentiva estas ações. Os 1,04% restantes, responderam que a SETREM não participa e nem incentiva estas mesmas ações e 13,54% dos entrevistados não opinaram sobre o assunto. Estes números indicam que os professores e funcionários reconhecem na organização em que trabalham, um forte

relacionamento com a comunidade. O comprometimento em realizar ações que sejam de interesse das pessoas, que vivem nesta comunidade, também é reconhecido. Esta posição provavelmente tem forte influência do caráter comunitário da instituição.

As **formas de reconhecimento e os incentivos** recebidos pela dedicação à instituição são considerados justos por 47,71% dos respondentes. 37,50% consideram que a justiça é parcial e ainda, 6,25% consideram injusta esta relação. Os 13,54% restantes não opinaram. As respostas são um indicativo de que há um grupo significativo de colaboradores internos da instituição que espera um maior reconhecimento e incentivo à sua participação. O reconhecimento, o incentivo e os fatores de motivação são aspectos fundamentais para o relacionamento interno e externo da instituição. A Assessoria de Gestão de Pessoas necessita aprofundar os estudos sobre estes aspectos, e desenvolver atividades de reconhecimento e incentivos. Em vários pontos da pesquisa com este público, aparece o viés da falta de reconhecimento. Esta falha compromete estratégias de marketing de relacionamento. (MESOMO, 1994; ARMONI, 2002 e COBRA e BRAGA, 2004)

Em relação ao item **fatores de motivação**, 89,58% dos professores e funcionários apontam “gostar do trabalho” como principal motivador. O ambiente de trabalho com 61,46% e o coleguismo com 43,75%, também estão entre os principais fatores de motivação. Os salários foram citados por 29,17% e o reconhecimento dos superiores, por 27,08% dos respondentes. Estas respostas já oferecem bons indicativos para melhorar a satisfação de professores e funcionários, que dão evidências que esperam que seus superiores reconheçam seu trabalho e lhes dêem incentivos.

Os professores e funcionários também foram questionados sobre o seu nível de satisfação em relação a cada um dos principais

setores com os quais se relacionam em seu trabalho. O resultado deste levantamento, pode ser observado no QUADRO 05.

Setor avaliado	Grau de Satisfação					
	Alto		Médio		Baixo	
Direção	116	78,13%	28	18,75%	0	0
Coordenadores	66	44,79%	60	40,63%	6	4,17%
Secretaria	65	43,75%	52	35,42%	15	10,42%
Serv. Secretaria	88	59,38%	54	36,46%	2	1,04%
Tesouraria	69	46,88%	40	27,08%	19	12,50%
Serv. Tesouraria	85	57,29%	56	37,50%	0	0
Colegas	68	45,83%	66	44,79%	9	6,25%
Salas	77	52,08%	52	35,42%	6	4,17%
Lab. Informática	71	47,92%	42	28,13%	23	15,63%
Lab. Ciências	28	18,75%	59	39,58%	22	14,58%
Sanitários	99	66,67%	34	22,92%	5	3,13%
Restaur/Cantina	49	33,33%	59	39,58%	28	18,75%
Serv. Mat. Didático	32	21,88%	76	51,04%	22	14,58%
Recepção	62	41,67%	66	44,79%	9	6,25%
Limpeza	106	71,88%	29	19,79%	5	3,13%
Reuniões	51	34,38%	74	50,00%	12	8,33%
Xerox	60	40,63%	54	36,46%	15	10,42%
Primeiros Socorros	28	18,75%	51	34,38%	37	25,00%
Telefonia	49	33,33%	62	41,67%	20	13,54%
Biblioteca	54	36,46%	60	40,63%	19	12,50%
Serv. Manutenção	37	25,00%	66	44,79%	5	3,13%

Fonte: Relatório da Qualidade, abr, 2004

#### QUADRO 05: Satisfação de professores e funcionários em relação aos setores

Observa-se que setores como a Direção, os sanitários e a limpeza, são qualificados como de alto nível de satisfação. Entende-se que a avaliação positiva da Direção, apresentada no QUADRO 05, com um elevado índice de satisfação, demonstra que os colaboradores reconhecem a liderança da instituição como satisfatória das suas expectativas. Este é um fator importante para a implantação do marketing de relacionamento. Os setores Primeiros Socorros, Laboratórios de Informática e Ciências, Cantina e Material Didático, são os que primeiro devem ser atendidos com providências para a melhoria da satisfação dos colaboradores. Especialmente por serem serviços de apoio, que não

estão atendendo a contento, a expectativa de um grupo significativo de colaboradores da SETREM.

Os entrevistados também puderam se manifestar a respeito de sua satisfação geral e a compilação do resultado encontra-se no QUADRO 06.

<b>Grau de satisfação</b>	<b>n° de respondentes</b>	<b>% de respostas</b>
Seis	06	4,17%
Sete	05	3,13%
Oito	46	31,25%
Nove	45	30,21%
Dez	09	6,25%

Fonte: Relatório da Qualidade SETREM, abr, 2004

#### **QUADRO 06: Satisfação geral de professores e funcionários**

Observa-se nesta avaliação um razoável grau de satisfação por parte dos professores e funcionários, pois 67,71% deles atribuíram graus de 8 a 10 para a sua satisfação geral.

Uma das questões mais importantes desta avaliação para o marketing de relacionamento, é sobre a concepção de cada um sobre quem são os clientes externos e posteriormente, quem são os clientes internos. Os professores e funcionários, manifestaram-se sobre este item de acordo com os resultados apontados no QUADRO 07.

<b>Clientes</b>	<b>Externos</b>		<b>Internos</b>	
	<b>n° absolutos</b>	<b>%</b>	<b>n° absolutos</b>	<b>%</b>
Alunos	102	68,75%	85	57,29%
Famílias	96	64,58%	15	10,42%
Sociedade	117	79,17%	09	6,25%
Empresas	82	55,21%	06	4,17%
Entidades	46	31,25%	12	8,33%
Professores	12	8,33%	108	72,92%
Funcionários	12	8,33%	105	70,83%
Instituições	3	2,08%	3	2,08%

Fonte: Relatório da Qualidade, abr, 2004

#### **QUADRO 07: Concepção sobre quem são os clientes**

Pelos resultados obtidos na pesquisa e ilustrados no QUADRO 07, pode-se observar que os professores e funcionários tem uma visão abrangente, e bastante orientada sobre quem são os clientes internos e externos. Tendo em vista a concepção abrangente de aluno que a SETREM possui em seu projeto pedagógico, este cliente é considerado tanto externo quanto interno, bem como suas famílias e organismos da sociedade. Recomendam-se ações de esclarecimento aos colaboradores, para dirimir dúvidas sobre situações em que os alunos são clientes externos, e quais as situações são clientes internos. A importância do papel do professor nas ações de marketing de relacionamento, que já foram aprofundadas por Mesomo (1994) e Armoni (2002), precisa também ser evidenciada na SETREM.

Observa-se ainda, que um número significativo de professores e funcionários se considera cliente externo da SETREM. Esta é uma concepção que não contribui para a proposta do marketing de relacionamento. Portanto, este aspecto necessita de ações para que a totalidade de professores e funcionários se considere cliente interno e haja como sendo a base da organização e a represente em todos os momentos. Ao analisar as palavras de Armoni (2002), Cobra e Braga (2004), dentre outros, pode-se considerar preocupante a situação de professores e funcionários que não se declaram parte da instituição.

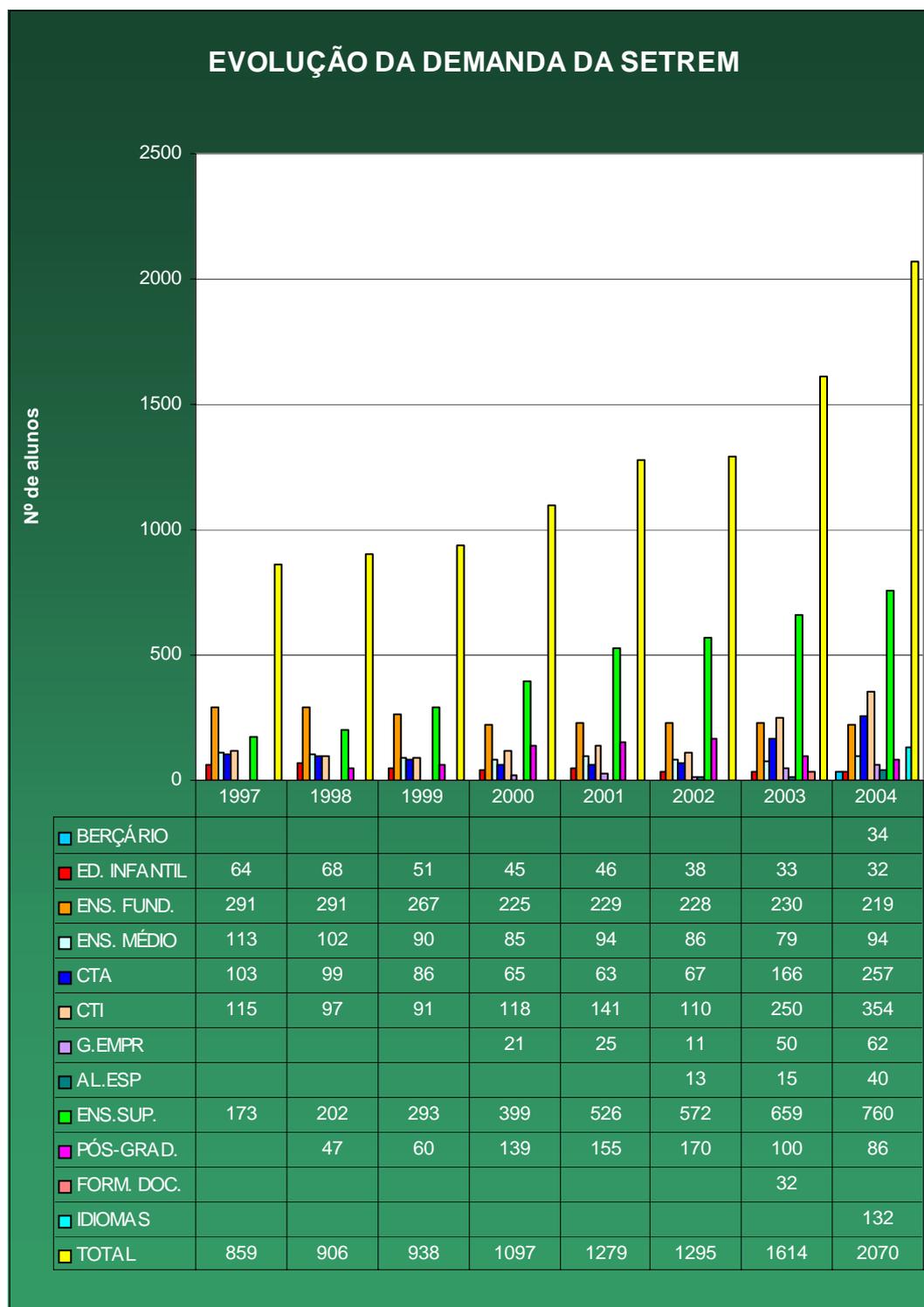
### **5.1.2 Resultados a partir de pesquisas documentais**

Na busca de informações que pudessem fundamentar este estudo e aprofundar as relações de marketing da SETREM, apresentam-se alguns dados considerados importantes para a construção de ações de marketing de relacionamento educacional.

### ***5.1.2.1 Resultados a partir da análise dos relatórios anuais***

A prosperidade da instituição e a oportunidade de melhor aproveitamento da demanda, precisam ser levadas em conta no estudo das relações institucionais. Neste sentido, o GRÁFICO 01, é apontado o crescimento do número de estudantes por série, no período compreendido entre 1997 e 2004 (1º semestre).

Observa-se que nas células onde os valores não estão expressos, deve-se ao fato de que o serviço não foi ofertado naquele ano.



Fonte: Secretaria SETREM, ago, 2004

**GRÁFICO 01: Evolução da Demanda da SETREM**

Conforme pode-se observar no GRÁFICO 01, a demanda é crescente e um dos motivos é o crescimento significativo no número de cursos e vagas oferecidas. Porém, é importante considerar que não haveria atratividade nestes cursos e vagas, se não houvessem relacionamentos valorizados por aqueles que procuram os serviços da SETREM.

Com o objetivo de entender melhor o alcance geográfico das relações da instituição que se efetivam em matrículas nos seus cursos, foi realizado um levantamento sobre o percentual de estudantes por município de origem, que está apresentado no QUADRO a seguir:

<b>Municípios de origem</b>	<b>n° de estudantes</b>	<b>% de estudantes</b>
Três de Maio	676	33,81
Horizontalina	612	30,58
Santa Rosa	216	10,79
Independência	94	4,68
Boa Vista do Buricá	58	2,88
Dr. Maurício Cardoso	58	2,88
Tucunduva	50	2,52
São Martinho	36	1,80
Alegria	36	1,80
Tuparendi	29	1,44
Outros Municípios	137	6,83

Fonte: Secretaria SETREM, 2004, (1° sem.)

#### **QUADRO 08: Percentual de estudantes por município de origem**

O QUADRO 08 apresenta uma concentração da clientela em dois municípios, o que revela possíveis dificuldades de uma maior atração de clientes de um número maior de localidades. Conforme revelado nas entrevistas com lideranças da instituição, o desejo é de que a SETREM torne-se vetor do desenvolvimento regional. Para que isso ocorra é necessário que o público regional também tenha esta percepção. Isto poderá ser possível dentre outros fatores, se houver uma maior inserção e

atratividade nos outros municípios da área de abrangência. A limitação geográfica da demanda, revela também que a resposta aos esforços de relacionamento da instituição, estão ocorrendo apenas no município sede e em um ou dois dos municípios vizinhos.

### **5.1.2.2 Resultados a partir do relatório do último vestibular**

Buscando entender as variáveis demográficas do segmento de mercado atendido pela instituição em estudo, realizou-se um levantamento sobre a faixa de **renda das famílias dos estudantes do ensino superior**, o que apresenta-se no QUADRO 09:

<b>Faixa de renda</b>	<b>n° de estudantes</b>	<b>% de estudantes</b>
Até 1 salário mínimo mensal	109	5,5
De 1 a 3 salários mínimos mensais	613	31
De 3 a 7 salários mínimos mensais	732	37
De 7 a 10 salários mínimos mensais	307	15,5
De 10 a 15 salários mínimos mensais	109	5,5
Mais de 15 salários mínimos mensais	109	5,5

Fonte: Tesouraria SETREM, 2004, (1° sem.)

#### **QUADRO 09: Estudantes por renda familiar no ensino superior**

O motivo pelo qual os estudantes e famílias escolhem a SETREM, é fator que merece ser investigado continuamente pelas lideranças, tendo em vista que a percepção necessita ser constantemente monitorada e trabalhada na mente dos clientes, conforme defende Cobra e Braga (2004), dentre outros.

Observa-se o grande percentual de estudantes com faixas de renda familiar baixas para o valor das mensalidades cobradas. Salienta-se que a situação é mais observada após o ano de 2002, quando entrou em funcionamento o PROEP – Programa de Expansão do Ensino Profissionalizante, pelo qual a instituição recebeu aproximadamente R\$

1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais) e em contrapartida deve dar 50% das vagas dos cursos técnicos profissionalizantes, em gratuidade.

<b>Motivo alegado</b>	<b>n° de candidatos</b>	<b>% de estudantes</b>
Única que oferece o curso pretendido	41	11
Oferece o melhor curso pretendido	233	62
Fácil ingresso pela pouca procura	04	01
Insegurança de classificar em outra	19	05
Outros motivos	79	21

Fonte: Sistema de Vestibular SETREM, 2004, (1° sem.)

#### **QUADRO 10: Motivo pela escolha da SETREM**

Observa-se no QUADRO 10 que a qualidade do curso pretendido é o fator que mais impulsiona a escolha. Este é um dado que revela a uma forte percepção da qualidade dos cursos, além de sinalizar fortemente qual apelo tem sido decisivo para os clientes na escolha da instituição de ensino.

Dentre os cursos oferecidos, também é importante o entendimento sobre quais os motivos da decisão por um ou outro curso. O levantamento destas informações está descrito no QUADRO 11.

<b>Motivo alegado</b>	<b>n° de candidatos</b>	<b>% de estudantes</b>
Horário compatível com outras atividades	15	04
Preparação para a profissão desejada	210	56
Prepara para profissão que promete boa renda	04	01
Bom mercado de trabalho para área do curso	53	14
Já trabalha na área do curso	64	17
Fez ensino médio profissionalizante na área	11	03
Outros motivos	19	05

Fonte: Sistema de Vestibular SETREM, 2004, (1° sem.)

#### **QUADRO 11: Motivo pela escolha do curso superior**

A preparação para o mundo do trabalho, a profissão e a carreira, revelam ser os fatores principais na opção do curso superior.

Conforme estes dados, o aumento ou a diminuição na atratividade de cada curso, estará na capacidade deste apresentar condições de empregabilidade e de melhoria na carreira daqueles que já estão no mercado de trabalho.

### **5.1.2.3 Resultados do Programa Amigo na SETREM**

A instituição possui um programa que busca incentivar os atuais estudantes a indicarem e motivarem as pessoas de suas relações, a decidirem-se pelos seus serviços. O Programa Amigo na SETREM, tem alguns números revelados no QUADRO 12. Tomou-se por base o número de 1614 estudantes matriculados no 2º semestre de 2003:

<b>Variáveis</b>	<b>Número de estudantes</b>	<b>Relação com o total de estudantes</b>
Número de pessoas indicadas	265	16,39
Número de estudantes que fizeram indicações	168	10,43
Pessoas indicadas que efetivaram a matrícula	121	7,5

Fonte: Tesouraria SETREM, 2004, (1º sem.)

### **QUADRO 12: Resultados do programa amigo na SETREM**

Os dados apresentados no QUADRO 12, revelam que apenas 10% dos estudantes matriculados no período estudado indicaram algum conhecido, o que pode ser considerado muito pouco para uma instituição que afirma que se esforça para melhorar as relações com seus clientes. É preciso salientar que a cada indicado que efetivou a matrícula, o estudante que indicou, recebeu um bônus de R\$ 75,00 em dinheiro, que pôde ser retirado na Tesouraria da instituição depois de 4 meses de permanência da matrícula do estudante indicado por ele. Dos indicados, aproximadamente 45% efetivaram a matrícula. Por este dado, pode-se

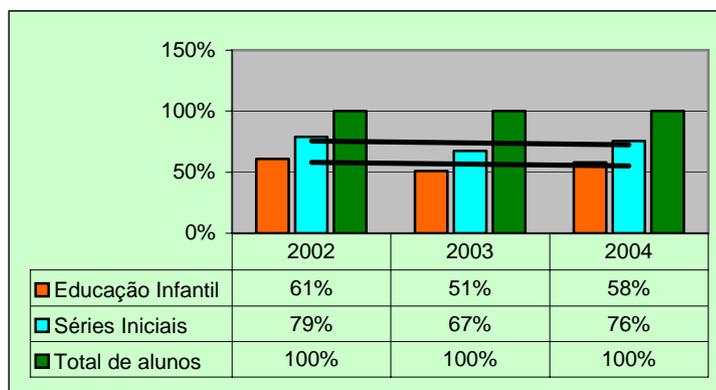
concluir que os estudantes que indicaram, preocuparam-se em trabalhar bem o seu papel de “vendedores” da instituição e seus serviços. Os resultados do programa revelam que é uma iniciativa importante, para uma política de marketing de relacionamento. O Programa possui grande potencial de atração de clientes, mas que necessita de ampliação da base de estudantes que indiquem novos possíveis estudantes.

#### ***5.1.2.4 Avaliação dos índices de fidelização entre os cursos da SETREM***

Com o objetivo de verificar o índice de fidelização entre os cursos e níveis, foram elaboradas análises dos dados existentes na Secretaria. Foi analisado individualmente o histórico escolar de cada estudante regularmente matriculado nos anos de 2002, 2003 e primeiro semestre de 2004. Salienta-se que foi observando tão somente o tempo de permanência na instituição.

A seguir apresentam-se os resultados desta pesquisa, demonstrando primeiramente os índices de fidelização nas séries iniciais e no restante do Ensino Fundamental. Em seguida a fidelização no Ensino Médio, Ensino Técnico e por fim, no Ensino Superior. Conforme já mencionado, foi levado em conta, o percentual de estudantes regularmente matriculados no curso ou nível analisado, que vieram dos níveis anteriores, de dentro da própria instituição.

No GRÁFICO 02, apresenta-se o índice de fidelização dos estudantes do Ensino Fundamental, em relação aos egressos internos da Educação Infantil e das Séries Iniciais.

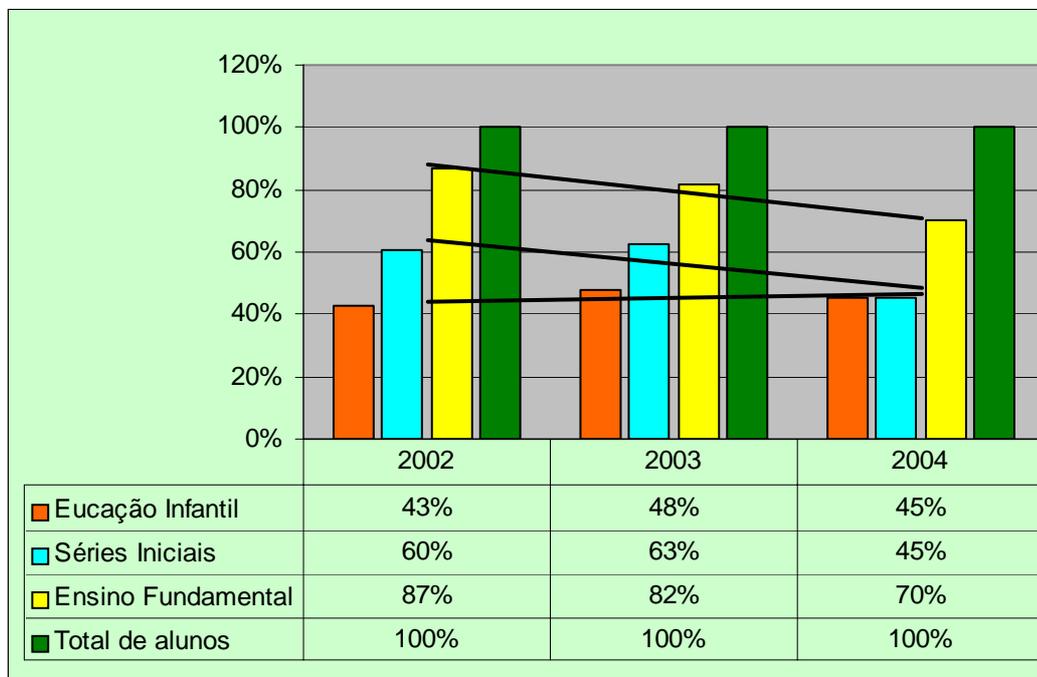


Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

#### **GRÁFICO 02: Fidelização no Ensino Fundamental**

Pode-se verificar que o índice de fidelização do Ensino Fundamental a partir de egressos da Educação Infantil e das Séries Iniciais é bom, embora venha diminuindo a cada ano. Observa-se que a relação de fidelização com a Educação Infantil teve um índice em 2002 de 61%, em 2003 de 51% e em 2004 de 58%, do total de alunos matriculados no Ensino Fundamental. No que diz respeito a fidelização para o Ensino Fundamental, os índices também permanecem quase que inalterados. Do total de alunos matriculados em 2004, 60% deles já estudaram na Educação Infantil e 78% encontram-se na instituição desde as séries iniciais.

Seguindo a análise, apresenta-se o índice de fidelização dos estudantes do Ensino Médio, em relação aos egressos internos da Educação Infantil, das Séries Iniciais e do Ensino Fundamental.

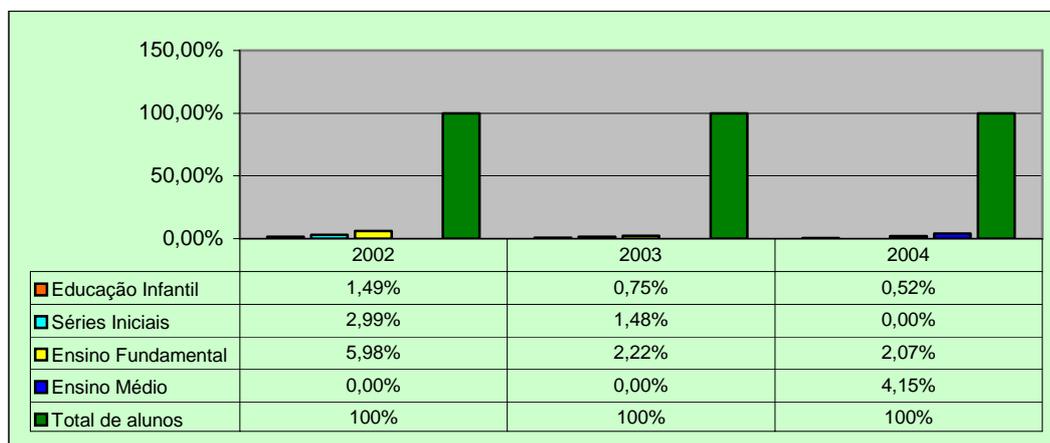


Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

### GRÁFICO 03: Fidelização no Ensino Médio

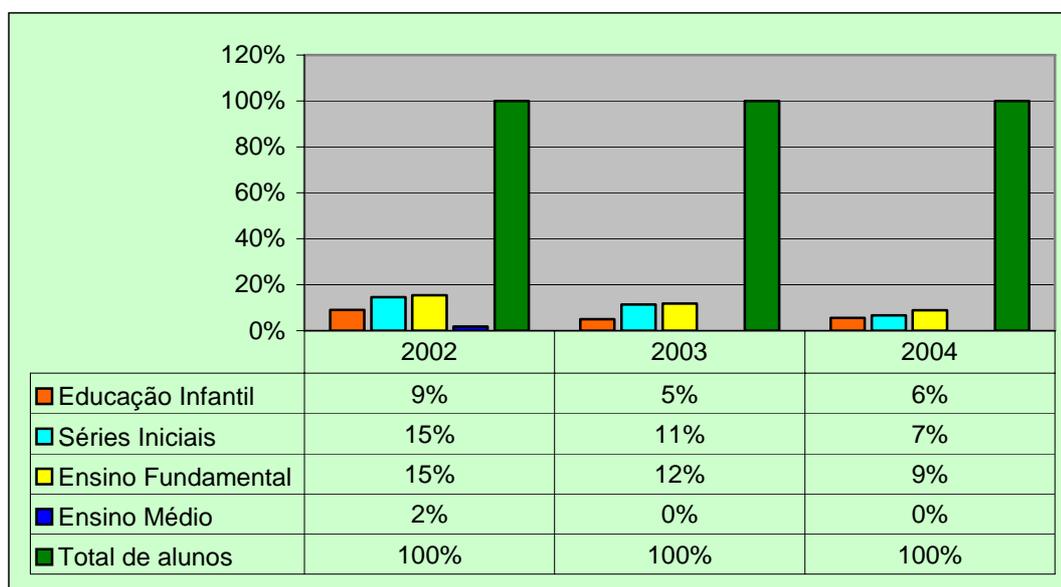
Por estas análises percebe-se um bom nível de fidelização, pois, no período escolar compreendido entre a Educação Infantil e o Ensino Médio, perfaz-se um tempo médio de 14 anos de permanência numa ou mais instituições. Como se pode observar, dos alunos matriculados no Ensino Médio da SETREM, o menor índice apresentado é em 2004, onde se vê que do total de matriculados, 45% estudaram na Educação Infantil e nas Séries Iniciais. Além disso, atualmente, mais de 70% dos alunos que freqüentam o Ensino Médio, fizeram também o Ensino Fundamental. Embora estes resultados sejam considerados bons, os índices vêm diminuindo a cada ano. Nota-se a necessidade de rever algumas práticas que a instituição vem adotando. É necessário buscar estratégias de retenção de um maior número clientes, pelo maior período de tempo.

Nos Gráficos 04, 05 e 06, apresentam-se os resultados da análise da fidelização dos estudantes dos cursos técnicos de nível médio.



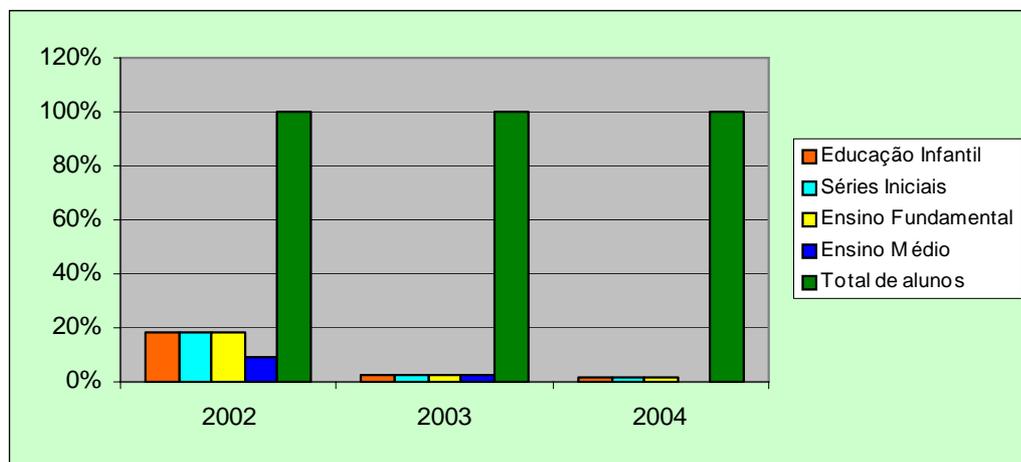
Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

**GRÁFICO 04: Fidelização dos estudantes no C. T. em Agropecuária**



Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

**GRÁFICO 05: Fidelização dos estudantes no C. T. em Informática**



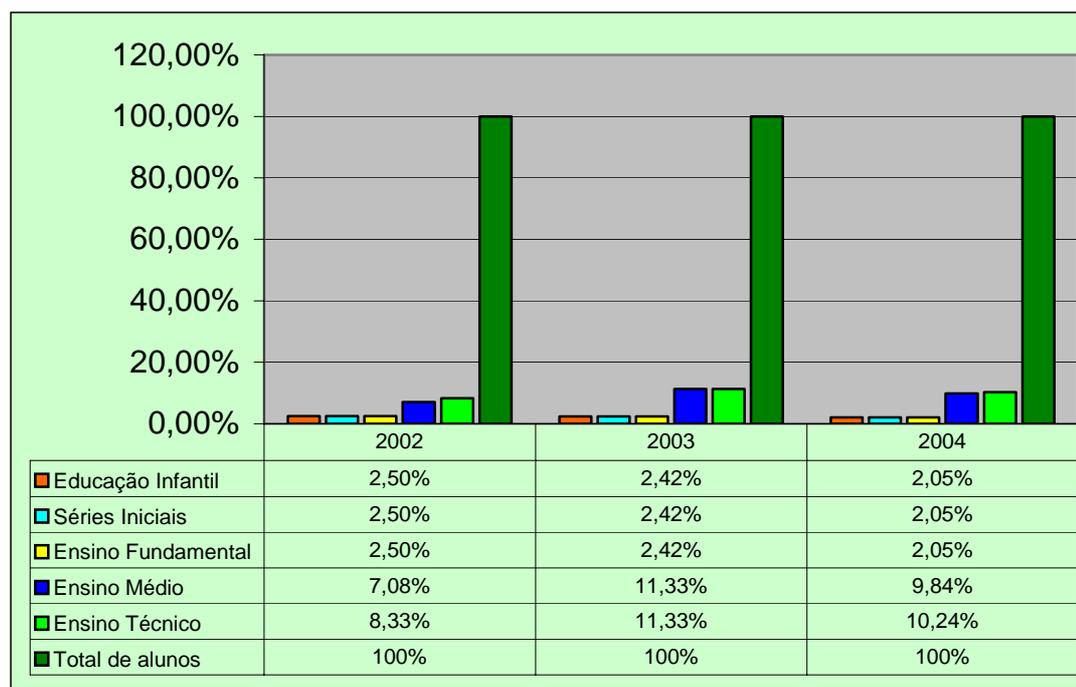
Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

#### GRÁFICO 06: Fidelização dos estudantes no C. T. em Gerência Empresarial

Conforme os dados apresentados, pode-se observar que os índices de fidelização não são significativos, porém a evolução é mais satisfatória do que em relação aos dados do Ensino Médio. Em relação ao curso Técnico em Agropecuária, em 2002 do total de alunos matriculados, 1,5% vieram da Educação Infantil, 3% das Séries Iniciais e 6% do Ensino Fundamental. Em 2003, esses índices baixaram para 0,75%, 1,50% e 2,20% respectivamente. Atualmente, do total de alunos matriculados, somente em torno de 7% já estudaram na instituição. Já no curso Técnico em Informática, os números são mais favoráveis, onde, em 2002, dos alunos que freqüentavam o curso, 9% vieram da Educação Infantil, 15% das Séries Iniciais, 15% do Ensino Fundamental e 2% do Ensino Médio. Embora em 2004, os índices diminuíram para 6%, 7%, 9% e 0%, em um comparativo com os demais cursos técnicos, este é o que apresenta melhor nível de fidelização. Por último, o curso Técnico em Gerência Empresarial apresentou bons índices no primeiro ano, entretanto, assim como nos demais, vem reduzindo gradativamente, o que demonstra mais

uma vez, a necessidade de ações efetivas de retenção de estudantes nos níveis seguintes.

Pela análise do GRÁFICO 07 ao GRÁFICO 13, pode-se concluir que na maioria dos cursos superiores, embora em alguns casos com índices pequenos, encontram-se alunos egressos das séries iniciais ou mesmo da Educação Infantil. Identifica-se assim, que estes permanecem a mais de 15 anos na Instituição. Em todos os cursos de educação superior, há registro de alunos originários de cursos técnicos, verificando, portanto, que muitos dos alunos que fizeram algum curso técnico na instituição, permanecem por mais tempo.

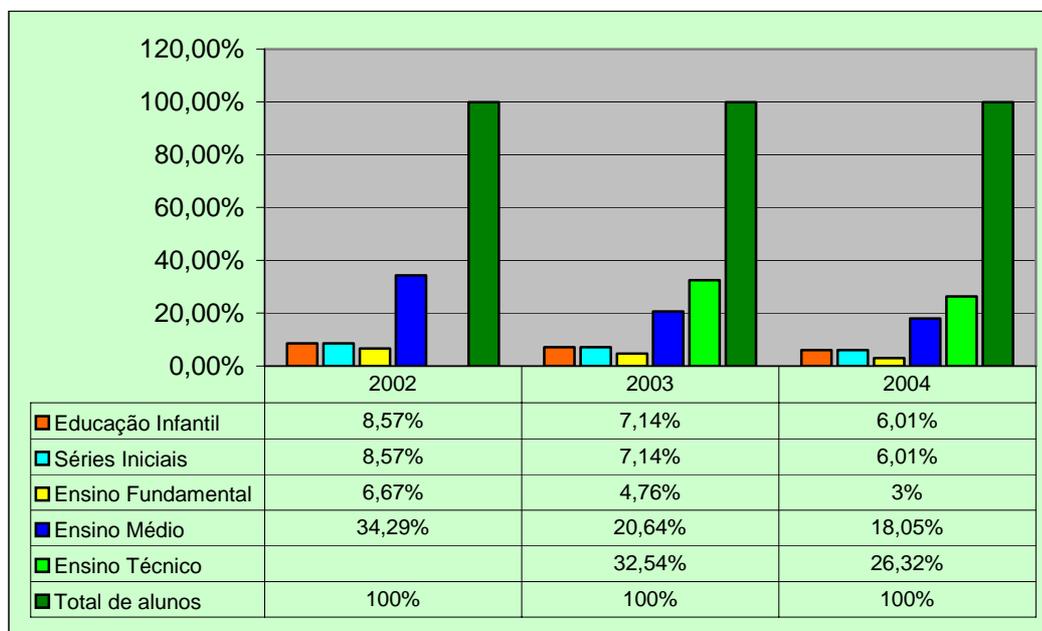


Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

#### **GRÁFICO 07: Fidelização em relação aos matriculados no Bacharelado em Administração**

Observa-se que mesmo no curso superior mais tradicional e conceituado, o número de ingressos vindos dos níveis anteriores da própria instituição são baixos. O levantamento de dados apresenta uma

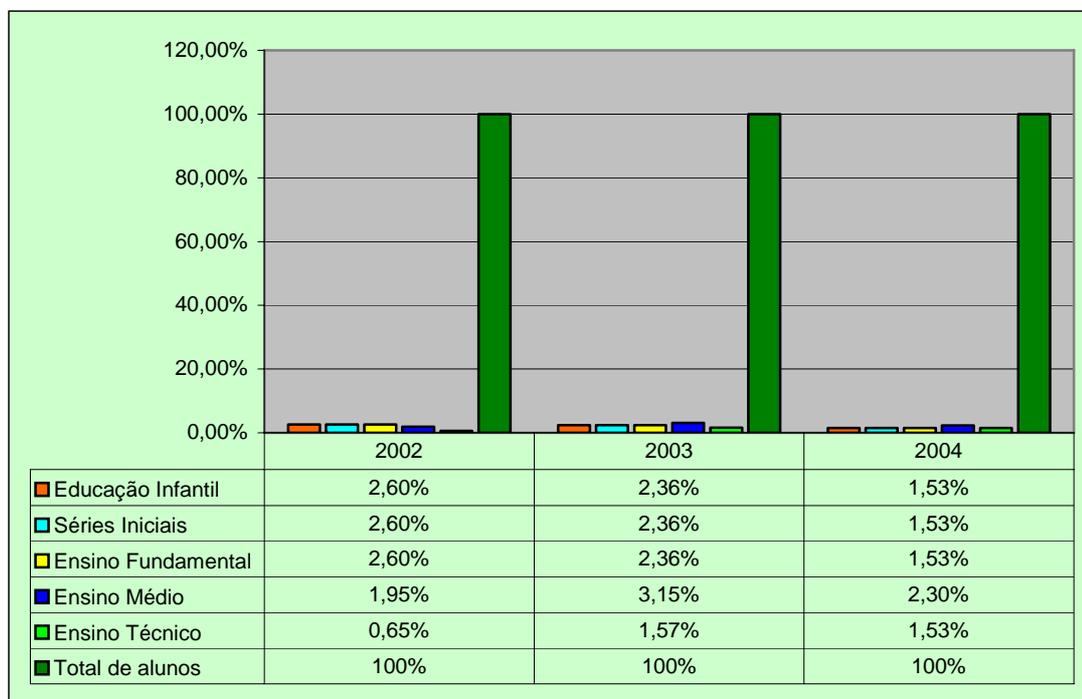
evolução positiva, pois mesmo em índices muito pequenos, este indicador vem crescendo nos 3 anos analisados.



Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

#### **GRÁFICO 08: Fidelização em relação aos matriculados no Bacharelado em Sistemas de Informação**

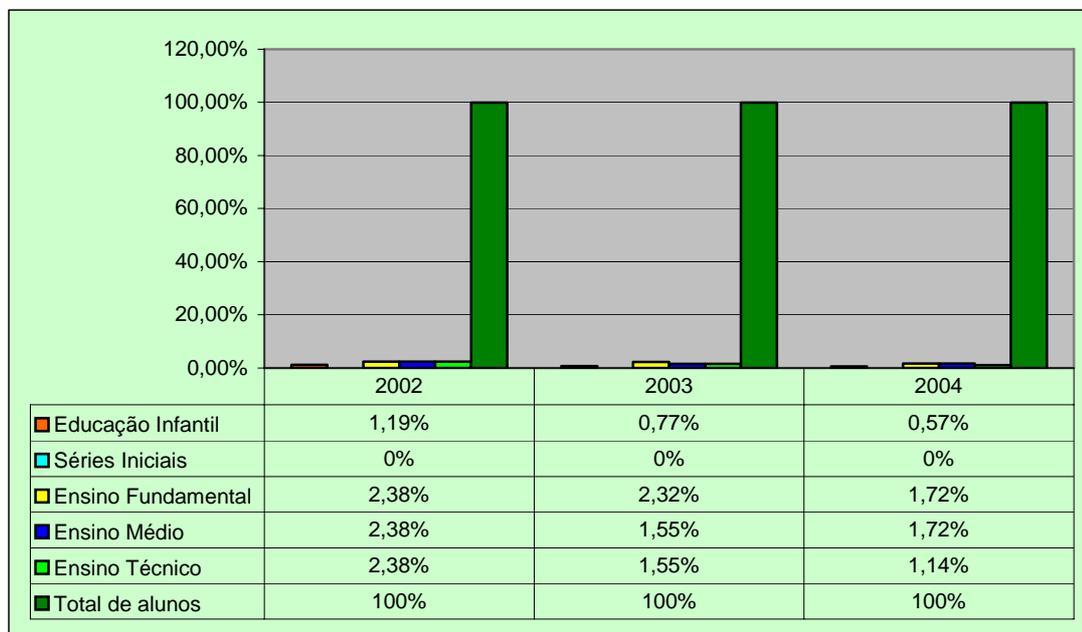
O Bacharelado em Sistemas de Informação possui um número maior de estudantes egressos dos níveis anteriores da própria instituição. Parcelas bastante significativas, como 32,54% dos ingressantes em 2003, vieram do ensino técnico da própria instituição. Tais dados podem ter influência no fato da instituição possuir também um curso Técnico em Informática.



Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

#### GRÁFICO 09: Fidelização em relação aos matriculados na Lic. em Pedagogia

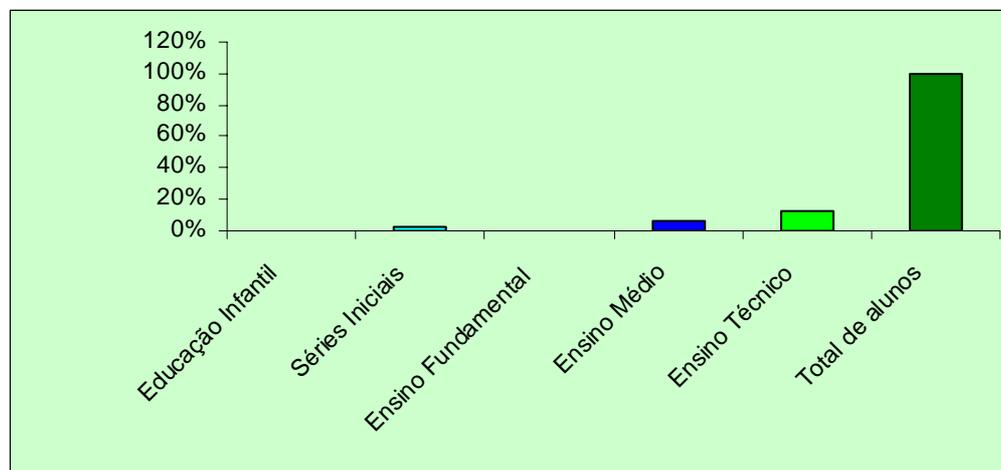
Dos matriculados na Licenciatura em Pedagogia, pode-se observar que um número pequeno cursou um nível anterior na própria instituição. Recomenda-se que sejam feitos novos esforços para atrair clientes da própria instituição a continuarem seus estudos, sem trocar de instituição de ensino.



Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

#### GRÁFICO 10: Fidelização em relação aos matriculados no Bac. em Enfermagem

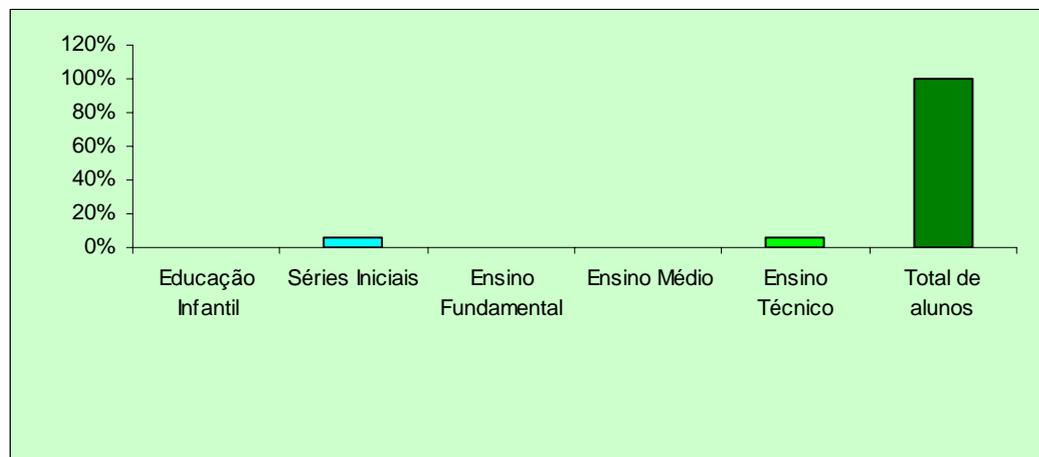
Assim como na Licenciatura em Pedagogia, observa-se no Bacharelado em Enfermagem, o índice baixo de matriculados que estudaram nos níveis anteriores da própria instituição. Um trabalho de relacionamento, comunicação e informação direcionado aos estudantes dos ensinos fundamental, médio e técnico, pode melhorar estes níveis.



Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

**GRÁFICO 11: Fidelização em relação aos matriculados na Eng. de Prod. Agroindustrial**

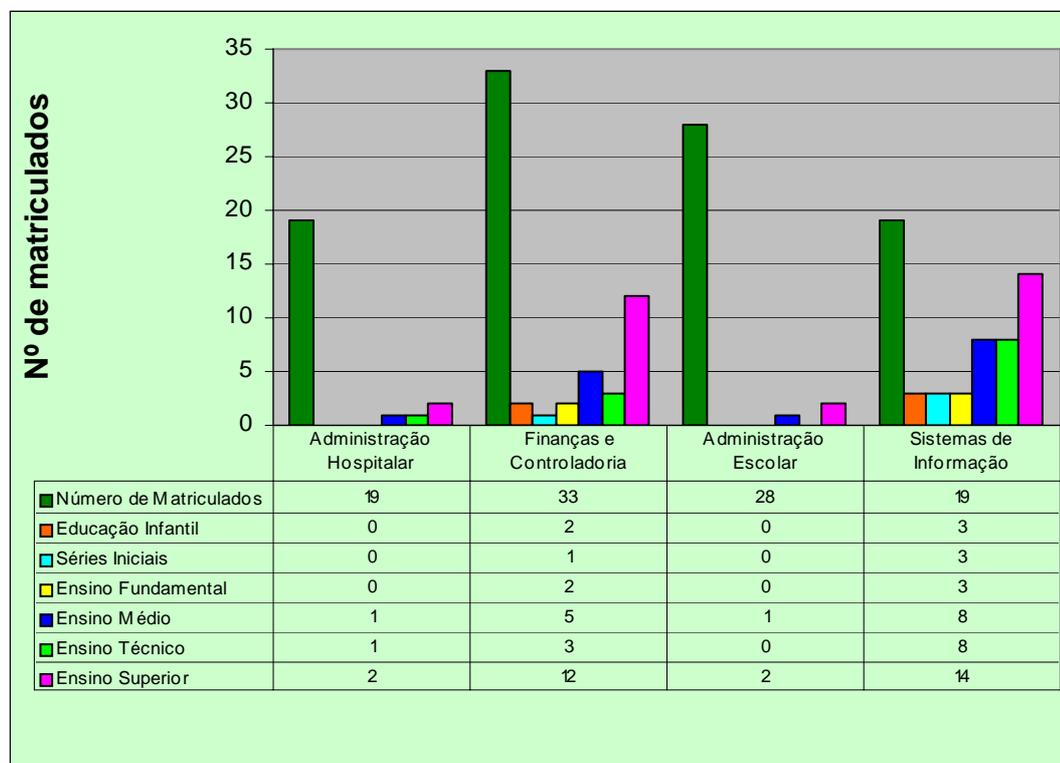
Este curso apesar de ser um dos mais novos da instituição, possui um dos melhores índices de estudantes vindos da própria instituição. O resultado pode ter razão no fato do curso ser novo e existir uma demanda reprimida por esta área, de estudantes egressos de outros níveis. Tal resultado também pode ter razão na existência de um curso Técnico em Agropecuária dentro da instituição, pois o Bacharelado em Sistemas de Informação, também possui um bom número de matriculados egressos do ensino técnico da própria instituição.



Fonte: Secretaria da SETREM, ago, 2004

#### **GRÁFICO 12: Fidelização em relação aos matriculados no curso Normal Superior**

O Curso Normal Superior que também possui uma turma apenas, devido a ser um dos mais novos da instituição, assim como o a Licenciatura em Pedagogia, apresenta um dos índices mais baixos de egressos dos demais níveis. Isto pode ser atribuído ao fato da instituição não ter nenhum curso de formação de professores no nível médio, dentre outros fatores.



Fonte: Secretaria SETREM, 2004

### GRÁFICO 13: Fidelização em relação aos matriculados na Pós-graduação 2004

A partir dos dados apresentados, pode-se verificar que o nível de fidelização no Ensino Superior e na Especialização, é bastante variado em relação aos ingressos dos demais níveis da instituição.

Em uma análise detalhada do GRÁFICO 13, destaca-se especialização em Sistemas de Informação, com índice de fidelização bastante elevado, pois dos 19 alunos matriculados, 14 deles originaram-se de cursos superiores da SETREM. Também se evidencia a Especialização em Finanças e Controladoria, onde dos 33 alunos matriculados, 12 deles freqüentaram a instituição também no Ensino Superior.

Percebe-se, portanto, que embora são poucos os alunos que permanecem durante grande parte de sua vida, os índices obtidos podem

ser considerados bons. Porém é evidente a troca de instituição na passagem do Ensino Médio para o Ensino Superior, além da redução dos índices de fidelização ao longo dos últimos anos. Propõem-se o estudo das principais causas destes fatos, e o desenvolvimento de ações para reverter este quadro.

Entretanto, sabe-se que para reter clientes, é necessário conhecê-los individualmente, para ter condições de oferecer o que o aluno realmente deseja. Nesta avaliação, pode-se perceber a boa aceitação do Curso Superior em Sistemas de Informação pelos egressos dos cursos técnicos. Fazendo um comparativo com todos os cursos superiores, verifica-se que os melhores índices de retenção de estudantes, encontram-se no curso Bacharelado em Sistemas de Informação, onde também se percebe que muitos destes alunos já estudaram na SETREM no Ensino Médio e, principalmente, no Ensino Técnico. O curso de Engenharia de Produção Agroindustrial, também se mostrou com um bom índice de alunos egressos de cursos técnicos, apresentando mais de 12% do total de matriculados.

A fidelização dos estudantes é tão importante quanto a atração dos mesmos. Por isso as instituições educacionais precisam adotar uma postura orientada para o estudante, criando um sistema de atendimento de reclamações, pesquisa dos níveis de satisfação, necessidades e preferências destes estudantes, para saber se as suas expectativas estão sendo atendidas, e conhecer as melhorias que necessitam ser implementadas.

## **5.2 Resultados das pesquisas de dados primários**

Os resultados das pesquisas de dados primários estão apresentados na ordem cronológica em que foram realizadas, sendo primeiramente a pesquisa com estudantes e pais, seguida da pesquisa

com lideranças da instituição e a seguir a pesquisa com lideranças das organizações.

### 5.2.1 Resultados da pesquisa com estudantes e pais

Um modelo dos questionários utilizados nesta pesquisa encontra-se no ANEXO 02, sendo que a estratificação da amostra encontra-se no QUADRO 01. Tais informações foram aplicadas conforme a metodologia descrita no item 3.3.1 desta dissertação.

Para acrescentar à caracterização da amostra apresentada no QUADRO 13, apresentam-se alguns dados sobre as características do grupo analisado.

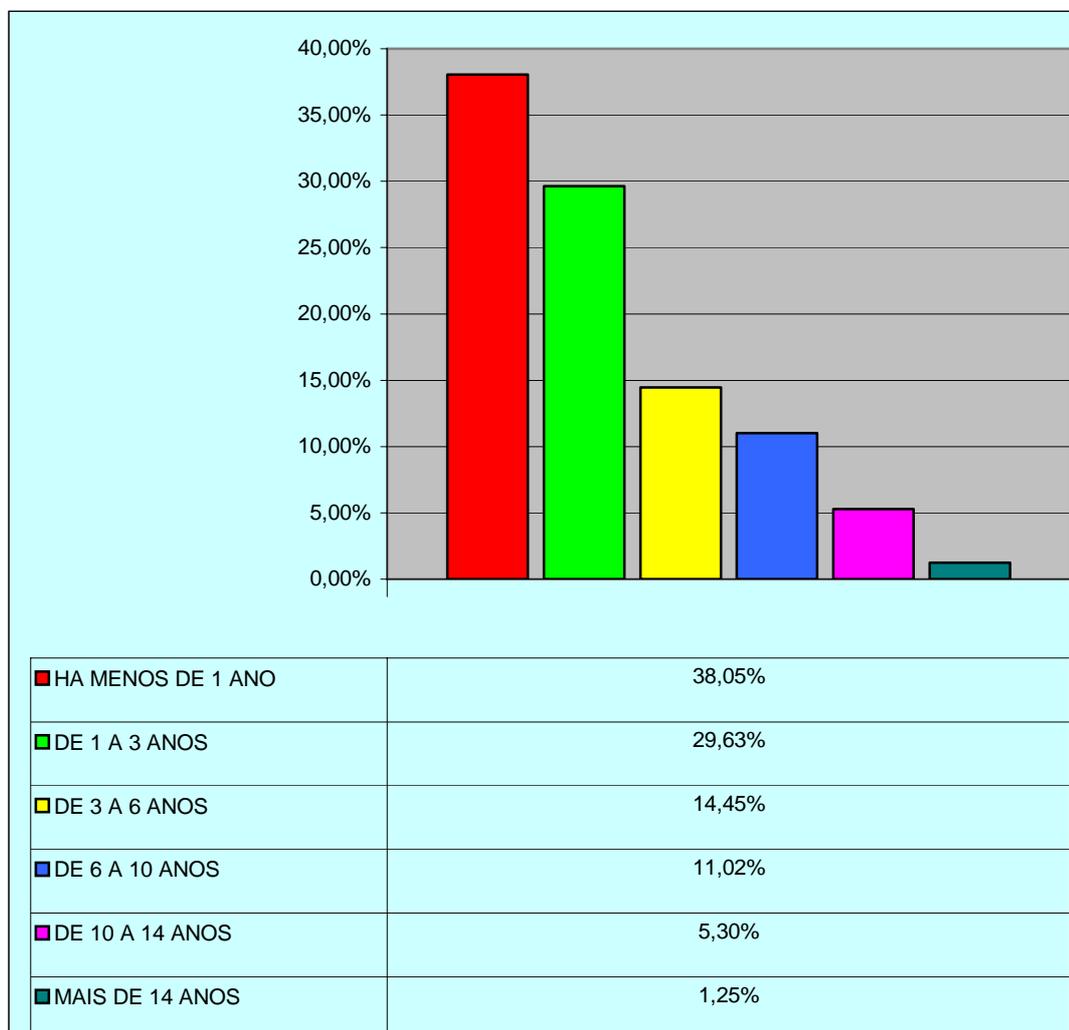
<b>Faixas etárias</b>	<b>n° de estudantes</b>	<b>% dos estudantes</b>
De 0 a 15 anos	299	22,45%
De 16 a 25 anos	727	54,37%
De 26 a 40 anos	251	18,81%
De 41 a 60 anos	52	3,95%
Mais de 60 anos	02	-

Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

#### **QUADRO 13: Percentual de estudantes por faixa etária**

Observa-se que existe 22,76% de estudantes com idade acima de 26 anos. Pode-se dizer que este número é alto, pois uma pessoa que seguir o ciclo normal de estudos sem interrupções, iniciando o Ensino Fundamental aos 06 anos de idade, poderá concluir o Ensino Superior entre os 20 ou 21 anos. Este resultado é coerente com as observações informais realizadas em visitas às salas de aula do Ensino Superior e Técnico.

No GRÁFICO 14 são apresentados os resultados referentes ao tempo em que os respondentes estudam na SETREM.



Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

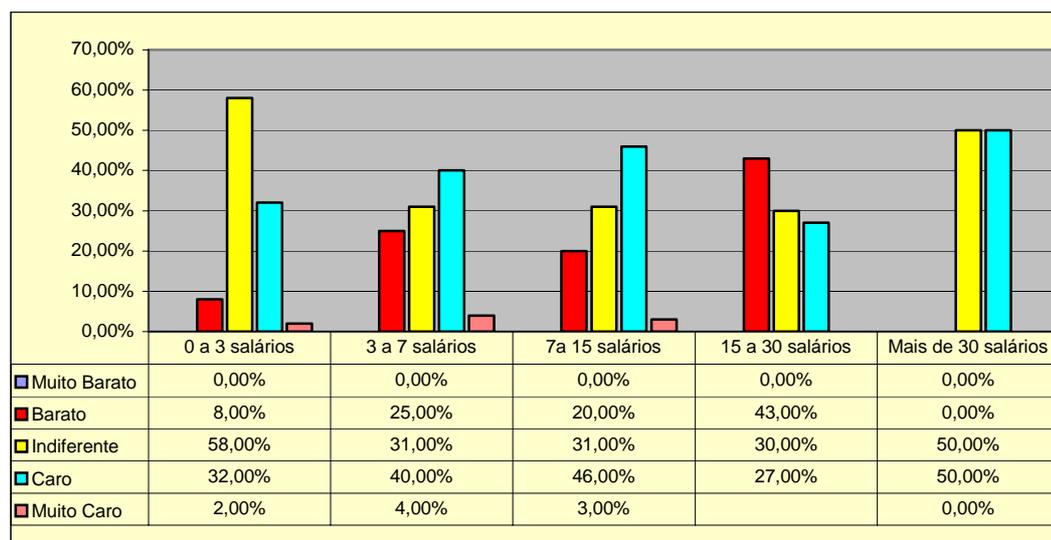
#### GRÁFICO 14: Tempo de estudo na SETREM

Estes resultados revelam que mais de 67% dos estudantes estão a menos de 3 (três) anos no convívio com a SETREM. Os dados apontam para uma necessidade maior de fidelização, para que seja possível aumentar o tempo de estudo de seus clientes, em seus próprios cursos e um maior aproveitamento do potencial de sua clientela. Para isso, é muito importante que cada nível e curso, auxilie nos relacionamentos e na venda dos serviços do nível seguinte e/ou dos demais cursos da instituição. Tendo em vista o número de cursos e níveis

que a SETREM possui, é possível que o estudante fique na SETREM desde o berçário até a especialização. É possível estimar assim, que ele possa ficar matriculado entre 20 e 22 anos, sem repetir nenhum nível ou série.

A necessidade de uma política de fidelização de clientes é evidente quando observa-se que, apenas 1,25% dos estudantes tem mais de 14 anos de estudo na SETREM. Além disso, sabe-se que se o aluno permanece na instituição por mais tempo, é porque ele está satisfeito com os serviços recebidos e também, segundo a literatura especializada, tem menores índices de inadimplência, custando muito mais barato conquistá-lo para a venda de novos serviços. Para isso, a necessidade de conhecer o cliente e saber de seus desejos, é fundamental para enfrentar a “tentação” que a concorrência faz sobre ele. (KOTLER e FOX, 1994; COBRA E BRAGA, 2004)

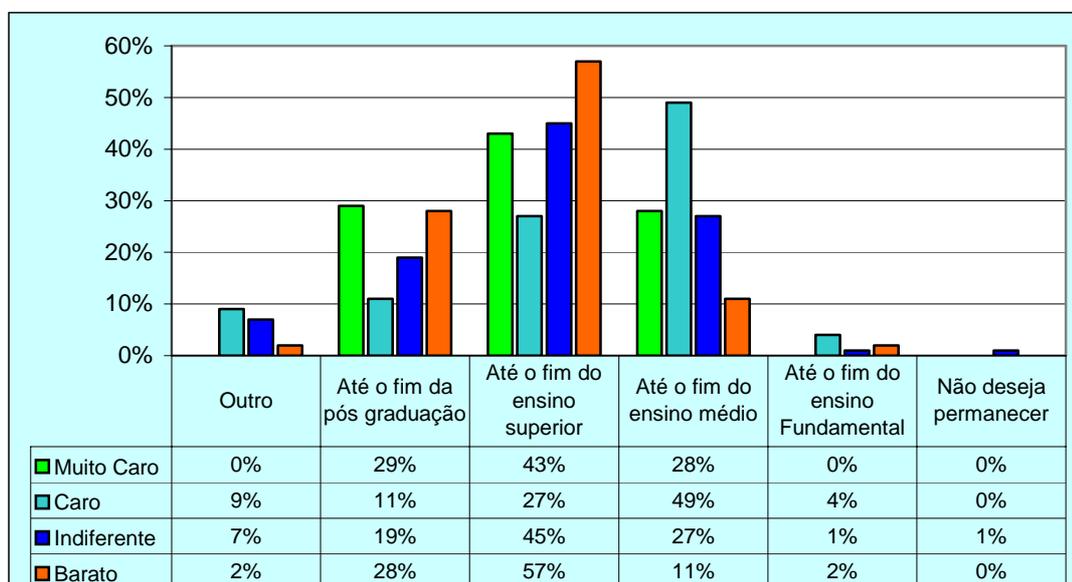
O GRÁFICO 15, apresenta um comparativo entre a renda familiar do estudante e a percepção sobre o preço das mensalidades.



Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

**GRÁFICO 15: Renda familiar do estudante x Preço das mensalidades**

A partir destes dados, é possível observar que existem muitos estudantes e pais indiferentes ao preço das mensalidades. Um dado que chama atenção é a percepção de que a mensalidade cara é maior, justamente nas faixas de renda mais altas, quando a lógica aponta para o inverso. Ao que parece, o preço praticado das mensalidades, não chega a ser impeditivo ou motivo para troca de instituição, isto porque os dados revelam que o preço não chega a ser um fator determinante no momento da escolha pela instituição.



Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

#### GRÁFICO 16: Preço da mensalidade x Desejo de permanência.

Observa-se que a expectativa e/ou desejo de permanência na instituição é significativo, o que pode representar um aumento no tempo de permanência do estudante na instituição nos próximos anos. Verifica-se através da análise do GRÁFICO 16, que os respondentes que não desejam permanecer, ou que desejam permanecer por pouco tempo, não manifestam grande preocupação com o preço. Em contrapartida, aqueles que desejam permanecer mais tempo, possuem um índice significativo de

preocupação com o preço das mensalidades. Conforme pesquisas de Kotler e Fox (1994), em geral as pessoas tendem a se afastar de instituições educacionais que utilizam o preço como apelo de vendas.

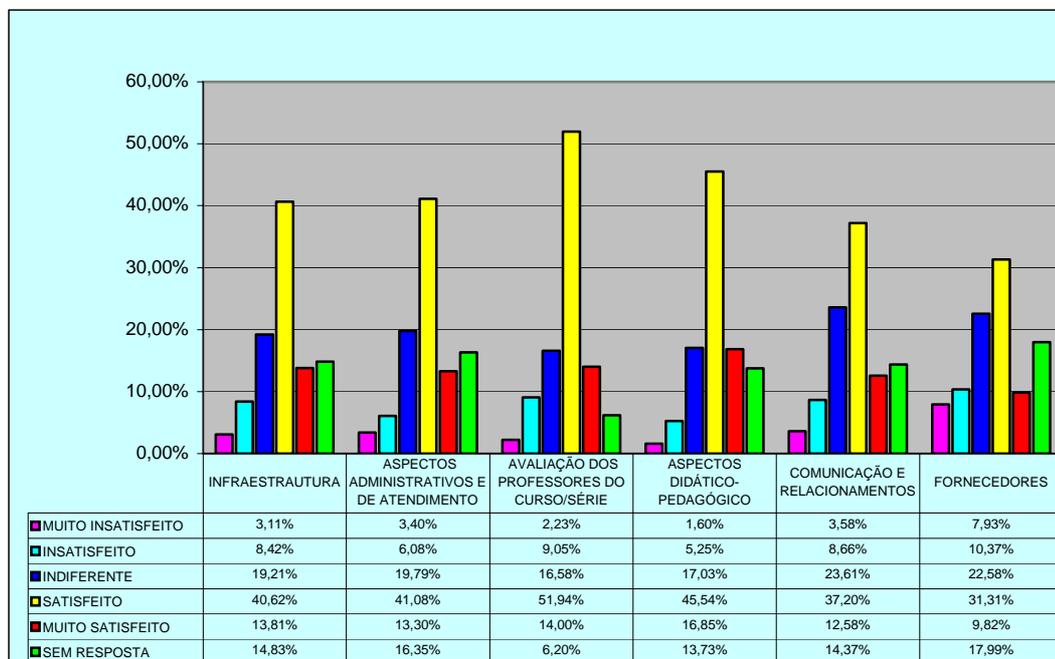
No QUADRO 14, apresenta-se a avaliação da satisfação dos alunos em relação a cada um dos setores da instituição.

Itens avaliados\Grau atribuído	n°/ %	Mto. Insatisf.	Insatisf.	Indif.	Satisfeito	Mto. Satisfeito	Sem Resp.
Infraestrutura	N°	41	112	256	541	184	197
	%	3,11%	8,42%	19,21%	40,62%	13,81%	14,83%
Administração e atendimento dos setores	N°	45	81	263	547	177	218
	%	3,40%	6,08%	19,79%	41,08%	13,30%	16,35%
Professores	N°	30	120	221	691	186	83
	%	2,23%	9,05%	16,58%	51,94%	14,00%	6,20%
Aspectos didático-pedagógicos	N°	21	70	227	606	224	183
	%	1,60%	5,25%	17,03%	45,54%	16,85%	13,73%
Comunicação e relacionamentos	N°	48	115	314	495	167	191
	%	3,58%	8,66%	23,61%	37,20%	12,58%	14,37%
Fornecedores externos	N°	106	138	301	417	131	239
	%	7,93%	10,37%	22,58%	31,31%	9,82%	17,99%

Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

#### QUADRO 14: Satisfação dos estudantes por setor da instituição

De um modo geral, os estudantes estão satisfeitos de acordo com os itens avaliados por setores da instituição. Os estudantes demonstram maior satisfação quanto aos professores, obtendo um índice positivo de 65,94%. Já os fornecedores externos é o índice que obteve um maior grau de insatisfação, com 18,3%. Outro dado que chama a atenção é que a soma dos que não responderam e dos que se dizem indiferentes representa um alto índice de clientes, que na prática abriram mão de manifestar-se a respeito desta questão. Estes dados podem representar falta de comprometimento e/ou interesse pelas questões da instituição em que estudam.

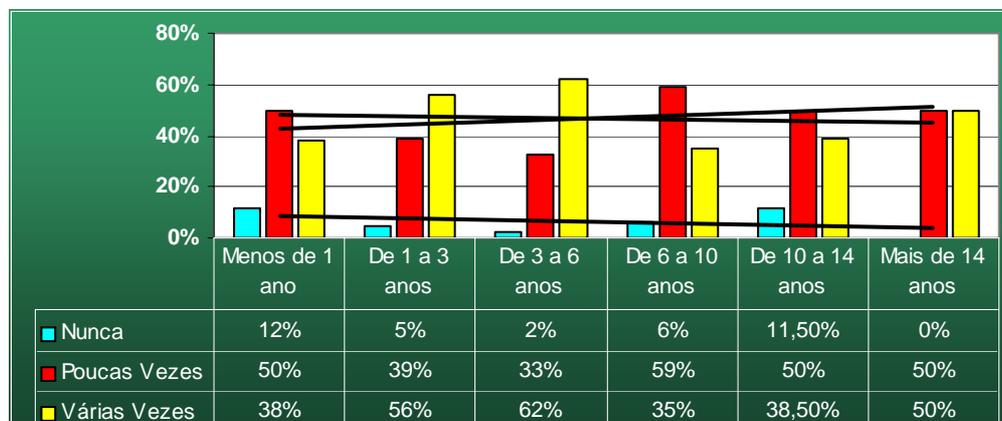


Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

#### GRÁFICO 17: Índice de satisfação sobre vários aspectos

Observa-se ainda, pelo GRÁFICO 17, que a maioria dos respondentes está satisfeita com os setores e departamentos da instituição, com maior destaque para os professores e aspectos pedagógicos. A comunicação e os relacionamentos tendo percentuais significativos de indiferentes e insatisfeitos, merece maior atenção por parte das lideranças da instituição.

O GRÁFICO 18, apresenta um comparativo dos grupos de estudantes por tempo de estudo na SETREM, com suas respostas sobre indicação de possíveis alunos dentre as pessoas de suas relações.

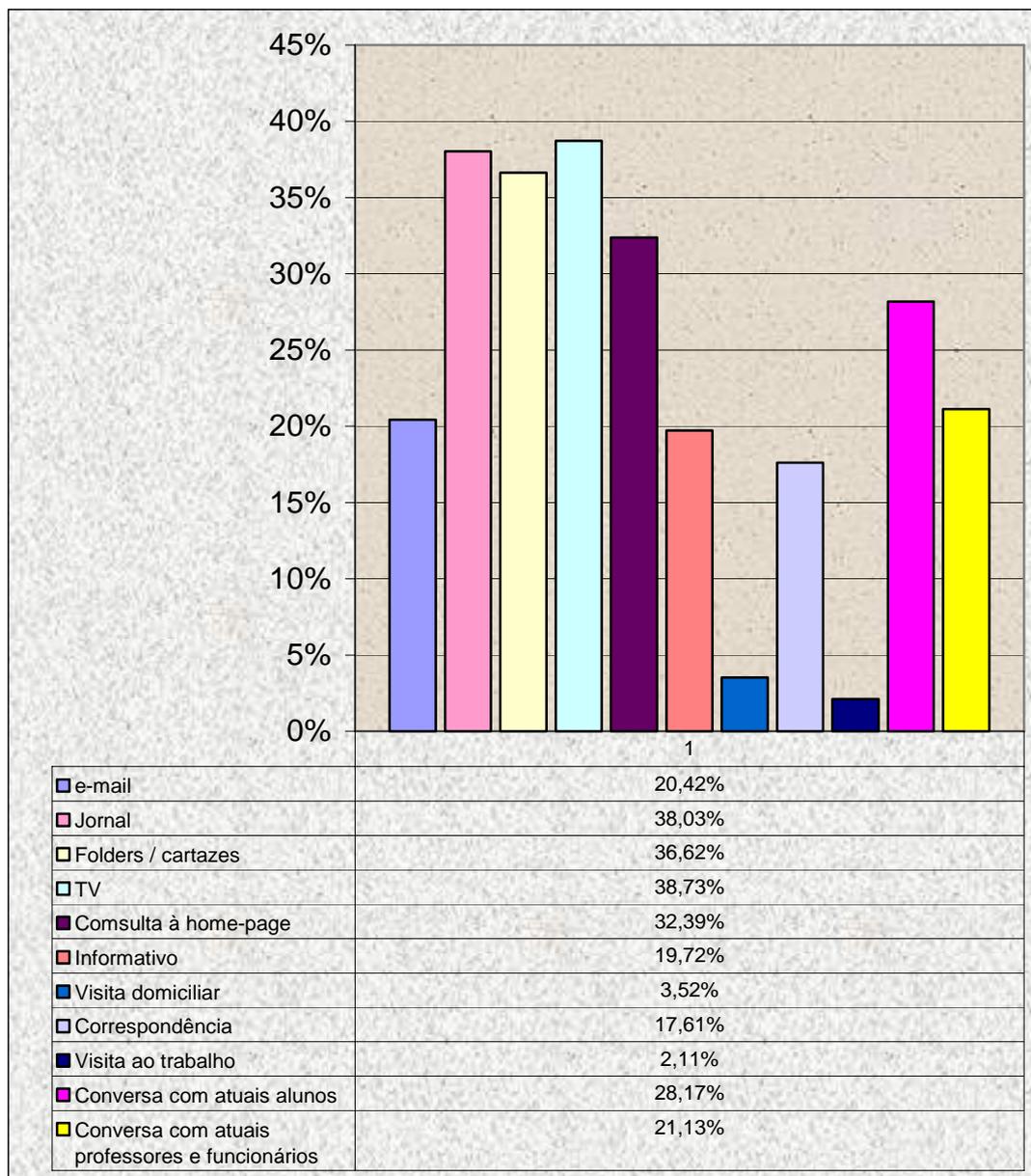


Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

**GRÁFICO 18: Tempo de estudo na SETREM x Indicações para possíveis alunos**

A partir do GRÁFICO 18, pode-se perceber que o maior índice de indicações para novos estudantes, encontra-se no período de permanência de 3 a 6 anos, além disso, nota-se que o número de alunos que não indicam a SETREM para as pessoas de suas relações, é mínimo. Portanto, embora o nível de permanência na instituição ainda esteja longe do ideal, o índice daqueles que fazem indicações da SETREM, indica que o potencial para fidelização é significativo.

Através desta pesquisa, também foi possível avaliar qual a origem preferencial das informações obtidas sobre a SETREM. Estas informações podem ser conferidas no GRÁFICO 19:



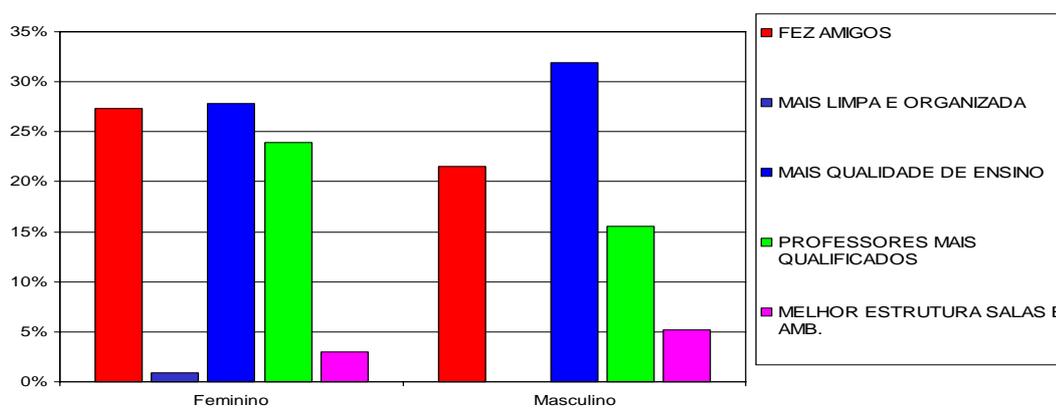
Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

#### GRÁFICO 19: Origem das informações sobre a SETREM

Conforme pode-se observar, os jornais, folders e cartazes, a TV e a Internet, são os meios de comunicação que mais originaram informações para os pesquisados. Desta forma, um bom serviço de

assessoria de imprensa é imprescindível para manter e avançar com o processo de melhoria da comunicação com o público-alvo da SETREM.

O motivo da opção pela SETREM também foi investigado por esta pesquisa, tendo em vista subsidiar os gestores sobre os apelos mais atrativos nas futuras campanhas.



Fonte: Pesquisa com estudantes e pais, nov. 2003

#### GRÁFICO 20: Motivo da opção pela SETREM X sexo

Das opções apresentadas, no GRÁFICO 20 pode-se constatar que os motivos considerados mais relevantes pelos estudantes, avaliando sua opção pela SETREM, foram a qualificação dos professores e o fato de fazerem amigos. Observa-se, que há evidências de que existe um bom relacionamento entre os estudantes e destes com os professores. Também de que este relacionamento é capaz de gerar novas matrículas e permanência de estudantes na instituição. Além disso, observa-se que a percepção sobre a qualidade dos professores é um fator positivo para a instituição e decisivo no momento da escolha de uma escola, resultados que são coerentes com o que defendem Mesomo (1994), Kotler e Fox (1994) e Armoni (2002).

## **5.2.2 Resultados das entrevistas com lideranças da SETREM**

Para a realização desta pesquisa utilizou-se a metodologia apresentada no item 3.3.1 desta dissertação. Sendo uma entrevista semi-estrutura, foi utilizado o roteiro apresentado no ANEXO 03.

### **5.2.2.1 Gestão**

É unanimidade dentre as lideranças entrevistadas, que a gestão educacional da SETREM, comparativamente com as demais instituições educacionais, é organizada e profissionalizada. Destacam cuidados com riscos, inadimplência e registros de dados contábeis. A discussão de algumas decisões de forma coletiva contribuem para a melhoria do comprometimento. A importância do planejamento estratégico, o chamado de Plano SETREM 2010, é destacada por muitos entrevistados, quando referem-se às qualidades da gestão educacional.

### **5.2.2.2 Marketing**

Para a maioria dos entrevistados, o marketing é uma ferramenta essencial em qualquer ramo ou atividade que o profissional vier a desempenhar. Consideram que é de fundamental importância na elaboração do planejamento estratégico da instituição e nas tomadas de decisão. Destaca-se a fala de um dos entrevistados: “marketing é essencial por vários aspectos, por um lado serve para a prática escolar da instituição perante a comunidade, por outro lado, é um excelente diagnóstico para operações futuras”.

Em relação ao Comitê de Marketing, as entrevistas revelam que, embora sejam reconhecidos os esforços que vem sendo desempenhado e suas várias conquistas, há uma certeza de que em virtude do expressivo crescimento da instituição, seja imprescindível a

criação de um departamento de marketing. Sugestão que daria suporte a todos os setores da instituição, proporcionando uma uniformidade de ações e de condutas, refletindo em resultados mais efetivos. Sobre a importância do marketing para a instituição, um dos entrevistados disse o seguinte: “Eu acho que talvez o marketing, depois da educação, dentro da instituição, seja o que há de mais importante, porque ele a mantém.” Neste sentido, a fala de outro entrevistado merece destaque: “Eu diria que a SETREM, nos últimos anos, teve um reconhecimento comunitário maior porque soube se colocar bem nos momentos exatos na comunidade.”

Das contribuições apontadas para que um trabalho de marketing mais efetivo poderia dar a instituição, merece destaque a necessidade de melhoria da comunicação interna. Esta é considerada por muitos entrevistados como deficiente, seja pela falta de informações ou pela clareza das mesmas. Um entrevistado retrata a sua visão assim: “Nós hoje até produzimos muitas ações de marketing, material que é usado no marketing, mas são coisas feitas quando a necessidade aperta ou quando sobra tempo e é material de qualidade, são ações de qualidade mas elas não estão dirigidas com objetividade.”

### **5.2.2.3 Ex-alunos**

Sobre manutenção dos relacionamentos com os ex-alunos, um dos entrevistados destacou a importância de trabalhar o espírito empreendedor em todos os níveis de ensino. Salientou a importância da atual incubadora de empresas de base tecnológica como oportunidade para ingresso no mercado de trabalho. Destaca-se um trecho de sua entrevista: “Os alunos formados com estas características estão sendo cada vez mais disputados. Estamos preparando a SETREM para, cada vez mais, ser um vetor de desenvolvimento aqui na região, e para o

futuro, a idéia é que se tenha uma visão de incubadora bem mais ampla, incluindo mais áreas”.

As atividades com ex-alunos mais apontadas foram os encontros de turmas de ex-alunos, embora vários reconheçam que “quando promovidas pela instituição, a presença é muito pequena”. Um dos entrevistados se manifestou assim: “A maior frequência dos ex-alunos em atividades de reencontro é quando a iniciativa de alguém da própria turma.”

#### **5.2.2.4 Ambiente de trabalho**

Um fator considerado de grande importância pelos entrevistados, diz respeito ao bom relacionamento entre colegas de trabalho, bem como entre funcionários e professores com estudantes. Conforme um dos entrevistados, “o marketing interno certamente aumenta o marketing externo”. Ele diz acreditar que estes relacionamentos e uma boa educação, com certeza são vistos com bons olhos pelos clientes e comunidade.

#### **5.2.2.5 Ações de marketing de relacionamento**

As lideranças da SETREM apontam algumas ações de marketing de relacionamento já utilizadas. Participações em eventos, convites para participação em atividades nas instalações da instituição e envolvimento da família e comunidade com as atividades da instituição, estão dentre as ações mais citadas. Neste aspecto, destaca-se parte de uma entrevista: “Quando a gente busca contato com a comunidade, com a instituição trazendo pessoas para cá ou indo até a comunidade, se relacionando de uma forma direta com as pessoas, a gente está desenvolvendo o marketing de relacionamento.”

Sobre a responsabilidade do marketing, praticamente todos os entrevistados manifestaram-se a favor de uma responsabilidade compartilhada, conforme vem sendo praticada. Apontaram para a necessidade de um profissional ou setor que centralize as informações e atividades de marketing, oriente os coordenadores e os responsáveis pela colocação das campanhas ao público.

### **5.2.3 Resultados das entrevistas com lideranças de organizações parceiras**

A pesquisa com lideranças de organizações parceiras foi realizada utilizando-se da metodologia apresentada no item 3.3.1. Já o roteiro utilizado é o que está apresentado no ANEXO 04. As opiniões destes entrevistados, representam um olhar diferente daqueles que estão dentro dos processos da instituição. Conforme pode ser constatado, algumas opiniões referendam as falas das lideranças da SETREM sobre vários aspectos, no entanto outras apontam para necessidade de mudanças na condução de processos.

A maioria dos entrevistados classificam a gestão da SETREM, como eficiente, competente, profissional, objetiva, atenta e ativa, onde destaca-se a fala de um dos entrevistados: “Ela é eficiente porque gera resultados. O aumento do número de alunos, acompanhado pela adequação do espaço físico, é o reflexo mais visível desta eficiente gestão”.

Dentre os entrevistados, um classifica o marketing da SETREM como “muito básico”, referindo-se a questão de logomarca. Já uma pequena parcela considera-o bom e não agressivo. Entretanto, a grande maioria acredita que ele é eficiente e está correto, pois está havendo crescimento e a atuação comunitária desempenhada pela instituição, bem como a melhoria da qualidade. Percebeu-se que o fator qualidade é o

mais lembrado e é desta maneira que está posicionada hoje a marca da SETREM na cabeça das pessoas.

Os entrevistados também reconhecem que a instituição vem, cada vez mais, trabalhando em prol de oferecer aos seus clientes tecnologia de ponta em seus diversos laboratórios, infra-estrutura adequada, melhor nível de conhecimento através de professores qualificados e comprometidos com a satisfação do aluno. Lembram que a possibilidade de transformação numa universidade não significa desenvolvimento e crescimento só para a entidade, mas sim, para o município de Três de Maio e para toda região Fronteira Noroeste do Estado. Neste sentido, um entrevistado salienta: “Acredito e vejo no futuro, que a SETREM, será uma das principais instituições da nossa região”, e ainda reforça, “ela é eficiente em tudo o que se propõe”.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o marketing é uma ferramenta de primordial importância para o desenvolvimento de projetos e ações, que resultarão na sedimentação e fortalecimento de qualquer organização. Retratando esta afirmação, destaca-se a fala de um dos entrevistados: “o marketing é um pilar da gestão, servindo para qualificar o produto através da comunicação deste para a sociedade”.

A maioria dos entrevistados porém, recomenda que o marketing para ser ferramenta de gestão, precisa ser ainda melhor explorado. Muitos falam na necessidade de um maior diferencial de afirmação dos egressos no mercado de trabalho. Durante a pesquisa um dos entrevistados comenta: “... de que adianta ter alunos que só falam da teoria? Para mim não adianta de nada, o aluno tem que ter a prática durante o curso, para que, quando ele saia para o mercado de trabalho, esteja preparado para o que lhe espera lá fora. (...) O mercado hoje é outro, a gente tem que saber como fazer as coisas na prática!”

A necessidade da criação de um diferencial nos egressos é ainda mais enfatizada por um outro entrevistado que salienta: “...dentro da

empresa, eu não sei diferenciar se este ou aquele funcionário foi aluno da SETREM ou da UNIJUÍ, pois para mim não tem diferença nenhuma. Para mim, o aprendizado das escolas é que faz com que eles cresçam aqui dentro e contribuam para o crescimento da empresa.”

Apresenta-se aqui uma das necessidades mais importantes para um trabalho mais efetivo de marketing de relacionamento com as outras organizações. A orientação para o mercado será efetiva, quando os empregadores perceberem diferenciais nos egressos em relação às outras instituições, mas principalmente quando perceberem egressos que ofereçam soluções para as necessidades das suas organizações (KOTLER e FOX, 1994; BRAGA, 2002). A instituição educacional deve trabalhar com a expectativa, a percepção e a necessidade do mercado de trabalho como orientação para a construção de suas práticas pedagógicas e para a formação do perfil do egresso. Não se pode mais trabalhar na perspectiva de um estudante idealizado na literatura de antigos teóricos da educação. Os estudantes e suas famílias precisam estar preparados para um mundo real, diferente do ideal e carente de profissionais com competências e habilidades específicas e aptos a vencer desafios.

A forma de oportunizar a experiência exigida pelo mercado de trabalho ao estudante recém-formado, é a própria instituição oferecer estágios que permitam aprendizado e, ao mesmo tempo, representem uma vitrine para este futuro profissional.

#### **5.2.4 Resultados dos ensaios do cálculo do valor monetário do cliente**

Conforme visto na base teórico-empírica, saber o valor do cliente é fundamental para qualquer organização, especialmente aquelas que desejam trabalhar com marketing de relacionamento. (GORDON,

1998; VAVRA, 1999 e RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Para realizar esta avaliação, foi necessário buscar muitas informações e realizar algumas análises que estão apresentadas a seguir.

As instituições de ensino podem ser consideradas o segundo “lar” dos estudantes, pois, levando em conta o tempo diário que eles se encontram envolvidos nas tarefas escolares, tanto no ambiente escolar como fora dele, pode-se chegar facilmente a uma média diária de 50% das horas produtivas. Um tempo considerável na vida de qualquer pessoa é desfrutado dentro das instituições educacionais. Isto torna-se mais impressionante quando observa-se a quantidade de outras ações que buscam atrair as pessoas que estão fora da escola.

A instituição de ensino permeia a vida pessoal de seus estudantes. Um cálculo superficial mostra que desde a Educação Infantil até a Pós-graduação, estima-se que o estudante assista a mais de 16.000 (dezesesseis mil) horas de aula presencial. Se for acrescentado 20% destas horas para cursos livres (idiomas, informática) estudos em casa, leituras, estágios voluntários, projetos, esportes, etc., chega-se a aproximadamente 20.000 (vinte mil) horas de envolvimento com a educação, considerando os primeiros 25 a 30 anos de vida.

<b>Curso/nível</b>	<b>Horas aproximadas de convívio</b>
Berçário, Jardim A e B	3.200
1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental	3.200
5ª a 8ª séries do Ensino Fundamental	3.200
Ensino Médio	3.200
Ensino Superior	3.200
Pós-graduação	450
<b>Total</b>	<b>16.450</b>

Fonte: Pesquisa sobre médias de horas em planos de cursos da SETREM, 2004

**QUADRO 15: Estimativa de tempo de convívio com a instituição**

Tendo como objetivo analisar as ações de marketing de relacionamento e, por consequência, a fidelização dos clientes dos serviços educacionais, buscou-se também fazer alguns ensaios do cálculo do valor monetário do cliente. São apresentados alguns cálculos, com simulação do valor que um estudante pode gerar para a SETREM ao longo de sua vida como estudante.

No QUADRO 16, são apresentados os valores que foram levados em conta para a seqüência de cálculos do valor do cliente neste estudo. O valor praticado das mensalidades no ano de 2004, foi multiplicado por 12, que é o número de parcelas cobradas dos clientes. Para cada curso e nível, foi considerado o valor anualmente desembolsado pelo estudante ou sua família. Não foram considerados outros valores nos cálculos como taxas, uniformes, material didático, cópias, lanches e outros.

	CURSO/ANO			Horas/aula
		Valor Líquido Mensal	Valor Monetário do cliente	
	Berçário, Jardim A e B	149,83	7.191,84	3200
Ensino Fundamental	1ª a 4ª série	192,72	9.250,56	3200
	5ª série	222,45	2.669,40	800
	6ª a 8ª série	195,54	7.039,44	2400
Ensino Médio	Ensino Médio	225,22	8.107,92	3.000
	Concomitante Ens.Médio e Tec.Agrop.	310,17	13.027,14	3.720
	Concomitante Ens.Médio e Téc.Inform.	280,80	11.793,60	3.720
Ensino Técnico	Técnico em Informática 4º ano	172,48	4.139,52	1.720
	Técnico em Agropecuária 4º ano	217,12	5.210,88	1920
	Técnico em Gerência Empresarial 4º ano	178,83	3.218,94	1200
Ensino Superior	Bel. Administração - 5 discipl.	336,04	18.146,16	3180
	Pedagogia - 5 discipl.	291,83	14.007,84	3150
	Bel. Sistemas Informação - 5 discipl.	414,00	22.356,00	3840
	Bel. Enfermagem - 7,5 discipl.	599,84	28.792,32	4194
	Eng. Prod. Agroindustrial - 5 discipl.	380,52	20.548,08	3744
	Normal Superior - 5 discipl.	296,40	12.448,80	2932
Cursos	Idiomas (Alemão, Inglês ou Espanhol)	406,49	3.658,41	540
	Idiomas (Italiano)	395,37	3.558,33	540
	Pré-Vestibular	1076,46	1076,46	460
Pós	Pós-Graduação	250,00	4500,00	420

Fonte: Secretaria e Tesouraria, SETREM, 2004.

#### QUADRO 16: Informações que subsidiaram os cálculos do valor do cliente

No QUADRO 17, foram feitas duas simulações, de modo a apresentar qual o investimento mínimo e o máximo de um estudante que ingressasse na Educação Infantil e fosse até a Pós-graduação, com duas diferentes configurações de opções de cursos ao longo de sua vida como estudante.

Curso	Valor líquido mensal	Total Máximo em dinheiro	Tempo Máximo em Horas/aula	Total Mínimo em valor	Tempo mínimo em hora/aula
Berçário, Jardim A e B	149,3	7191,84	3200	3595,92	1600
1ª a 4ª série	192,72	9250,56	3200	9250,56	3200
5ª série	222,45	2669,4	800	2669,49	800
6ª a 8ª série	195,54	7039,44	2400	7039,44	2400
Ens. Médio e Tec. Agrop.	310,17	13027,14	3720	0	0
Ens. Médio	225,22	0	0	8107,92	3000
Pré-vestibular	1076,46	1076,46	460	0	0
Bel. Enfermagem	599,84	28792,32	4194	0	0
Normal Superior	296,4	0	0	12448,8	2932
Idiomas (inglês)	406,49	3658,41	540	0	0
Pós-graduação	250	4500	420	4500	420
<b>Total</b>		<b>77205,57</b>	<b>18934</b>	<b>47612,1</b>	<b>14352</b>

Fonte: Simulações e cálculos do pesquisador, ago, 2004

#### QUADRO 17: Simulação do investimento em educação

A simulação apresentada na 3ª e 4ª coluna, levanta a hipótese de uma criança que começa a freqüentar o berçário com 1 (um) ano de idade, e permanece na SETREM até a Pós-graduação, fazendo ainda cursos extras durante este período (pré-vestibular e um curso de idioma). A simulação apresentada na 5ª e 6ª coluna, apresenta a hipótese de um estudante que freqüenta o mínimo considerado necessário, ou seja, começa na educação infantil, sem freqüentar o berçário, permanece no Ensino Fundamental, Ensino Médio, curso superior de mensalidade menor e Pós-graduação em nível de especialização.

Muitas simulações poderiam ser realizadas num estudo como este, sendo que as planilhas utilizadas foram oferecidas para a instituição, que havendo interesse, poderá utilizá-las na construção de estratégias de gestão. Nas duas simulações apresentadas no QUADRO 17, é possível observar que o valor monetário e tempo em horas/aula variam de forma heterogênea, ou seja, o investimento direto que um cliente da SETREM necessita fazer ao longo de sua vida, fica entre R\$ 47.000,00 (quarenta e sete mil reais) e R\$ 77.000,00 (setenta e sete mil reais) e o tempo em contato com a SETREM em hora/aula, oscila entre 14.000 (quatorze mil) e

18.000 (dezoito mil) horas. Estes alunos terão a mesma titulação, entretanto, os cursos realizados e escolhidos, ao longo da sua vida de estudante podem fazer diferença na arrecadação da instituição e nos investimentos do estudante.

A habilidade da instituição educacional conquistar os clientes para vender mais cursos e atividades ao longo da vida do estudante, poderá, como pode-se ver no QUADRO 17, oportunizar aumento do faturamento, ocupação de vagas, otimização de espaços e esforços de marketing. De acordo com os conceitos de Gordon (1998) e Vavra (1999), a organização terá menos custos para vender serviços adicionais ao cliente fidelizado. Além disso, terá nele um “vendedor” em potencial, capaz de conquistar outras pessoas de suas relações para os serviços da instituição.

Nos QUADROS 18, 19 e 20, apresentam-se simulações de outros cálculos de investimento direto dos clientes, levando em conta ingressos na instituição em períodos diversos da vida do estudante.

Analisa-se inicialmente o QUADRO 18, que apresenta a simulação de investimento de um estudante que ingressa no ensino profissionalizante de nível Técnico em Informática, cursa o Bacharelado em Sistemas de Informação e uma especialização da área.

Curso	Valor Líquido	Valor Monetário	Tempo em Horas/Aula	Tempo de permanência
Curso Técnico em Informática (4º ano)	172,48	4.139,52	1.720	2 anos
Bacharelado Sistemas de Informação	414,00	22.356,00	3.474	4,5 anos
Pós-Graduação	250,00	4500,00	420	1,5 anos
<b>Total</b>		<b>30.995,52</b>	<b>5.614</b>	<b>8 anos</b>

Fonte: Simulações e cálculos do pesquisador, ago, 2004

#### **QUADRO 18: Simulação da área profissionalizante de informática**

Já o QUADRO 19, apresenta a simulação de investimento de um estudante que ingressa no Ensino Médio, cursa o Bacharelado em

Administração e uma especialização da área. Os valores monetários são muito próximos, embora o tempo de conclusão seja diferente.

Curso	Valor Líquido	Valor Monetário	Tempo em Horas/Aula	Tempo de permanência
Ensino Médio	225,22	8.107,92	3.000	3 anos
Bacharelado em Administração	336,04	18.146,16	3.180	4,5 anos
Pós-Graduação	250,00	4500,00	420	1,5 anos
<b>Total</b>		<b>30.754,08</b>	<b>6.600</b>	<b>9 anos</b>

Fonte: Simulações e cálculos do pesquisador, ago, 2004

#### QUADRO 19: Simulação do ensino médio e ensino superior de administração

No QUADRO 20, apresenta-se a simulação de investimento de um estudante que ingressa no Ensino Fundamental, cursa o Ensino Médio, o Ensino Profissionalizante de nível Técnico em Agropecuária e o Bacharelado em Engenharia de Produção Agroindustrial.

Curso	Valor Líquido	Valor Monetário	Tempo em Horas/Aula	Tempo de permanência
Ensino Fundamental (5ª série)	222,45	2.669,40	800	1 ano
Ensino Fundamental (6ª a 8ª série)	195,54	7.039,44	2.400	3 anos
Concomitante Ens. Médio e Téc. Agrop.	310,17	13.027,14	3.720	3,5 anos
Engenharia da Produção Agroindustrial	380,52	20.548,08	3.744	4,5 anos
<b>Total</b>		<b>43.284,06</b>	<b>10.664</b>	<b>12 anos</b>

Fonte: Simulações e cálculos do pesquisador, ago, 2004

#### QUADRO 20: Simulação do ensino fundamental, médio, técnico e bacharelado

Através dos QUADROS apresentados, pode-se observar que a escolha pelos cursos e o tempo de estudo são fatores fundamentais no cálculo do valor monetário do cliente de uma instituição educacional. Quanto mais tempo ele permanece na instituição, mais ele contribui, embora algumas vezes em razão do curso escolhido, o valor monetário pode ser maior, mesmo freqüentando a escola em tempo menor. Observa-se que os estudantes que ingressam durante diferentes níveis de sua vida de estudante, igualmente investem diretamente valores

significativos na instituição, variando entre R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) e mais de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais).

Entretanto, há que se ressaltar que a instituição não pode classificar somente seus alunos pelo valor monetário percebido e tempo de permanência. Obviamente todos os clientes devem ser tratados como únicos (PEPPERS e ROGERS, 2001), sendo imprescindível que a instituição perceba outras dimensões de valor que cada estudante tem para a instituição. É necessário agregar na análise do valor do cliente dos serviços educacionais, o potencial de agregação de valor para imagem da instituição que o estudante poderá proporcionar. É o caso de um estudante que realiza uma pesquisa e obtém publicações em periódicos importantes, ou ainda, obtém premiação em eventos artísticos, esportivos e intelectuais, como por exemplo a Olimpíada Nacional de Matemática. Ainda devem ser levadas em conta, possibilidades de agregação de valor à possibilidades de contribuições de imagem institucional, estudantes que venham a obter vagas de destaque em concursos e posições de maior relevância no mercado de trabalho.

Estes valores não podem ser facilmente mensurados, mas devem compor um estudo mais completo sobre valor vitalício do cliente de instituições educacionais. No entanto, a questão da fidelização não está ligada somente com o tempo de permanência e com o valor quantitativo de um cliente, outros fatores devem ser analisados para que o valor vitalício do cliente seja calculado. Pois é preciso também estimar possibilidades de investimentos indiretos (PERES e FREITAS, 2003), em materiais didáticos produzidos e/ou comercializados pela instituição, consumo de lanches, excursões, festividades, contribuições, comercialização de uniformes e outros.

### **5.3 Análises e sugestões a partir dos resultados**

Tendo em vista as ações de marketing de relacionamento já realizadas pela SETREM, o estudo do marketing educacional e pesquisas apresentadas, surge a necessidade de apresentar sugestões de ações a serem incrementadas e projetos a serem implantados. Desta maneira, sugere-se a criação de um *data base marketing* (KOTLER e FOX, 1994; Gordon, 1998 e Cobra e Braga, 2004), através de um sistema de informações de marketing completo, além da utilização de dados do *life time value* (VAVRA, 1999), de fidelização e satisfação dos envolvidos no processo educativo, para a tomada de decisões na gestão educacional.

#### **5.3.1 Sistema de Informações de Marketing**

Para que sejam possíveis ações de marketing de relacionamento, torna-se necessário um profundo conhecimento do cliente e, para tanto, um banco de dados atualizado constantemente e rico em informações precisa estar à disposição dos gestores (KOTLER e FOX, 1994; GORDON, 1998; VAVRA, 1999 e RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001). A SETREM não possui um banco de dados de clientes, que forneça informações capazes de sustentar decisões e ações mais efetivas de marketing de relacionamento. Diante do exposto, propõe-se a implantação do SIMS – Sistema de Informações de Marketing SETREM, devendo contemplar todos os clientes. Sugere-se a divisão em sete módulos, que são Estudantes, Ex-alunos, *Prospects*, Professores e funcionários, Imprensa, Lideranças externas e Organizações parceiras. A FIGURA 08 ilustra graficamente a proposta.



**FIGURA 08: Funcionamento do S.I.M. SETREM**

Os módulos do Sistema de Informações de Marketing SETREM, que se propõem, terão as seguintes características:

### **Módulo 01 – Estudantes**

Este módulo poderá reunir informações como nome; filiação; cônjuge (com os respectivos nomes, datas de nascimento, escolaridades,...); endereço físico residencial, profissional e eletrônico; telefone fixo residencial, profissional e móvel; data de nascimento; locais de trabalho e funções; local de estudo em cada etapa da vida escolar; eventos ou cursos realizados na SETREM ou em outros locais citando-os. No momento da matrícula, a secretaria poderá solicitar a confirmação ou atualização das informações prestadas pelo estudante.

### **Módulo 02 – Ex-alunos**

O segundo módulo poderá reunir informações do Módulo 01, acrescentando: cargos e funções ocupadas na vida profissional, contatos com a SETREM, após deixar de ser aluno, eventos que frequentou na instituição. Os ex-alunos podem ser convidados a atualizar os seus dados

periodicamente, quando participarem de encontros de suas turmas ou eventos na SETREM. Sugere-se ainda que, periodicamente, seja enviado material informativo e lembranças pela passagem do seu aniversário e outras datas importantes, para este público e que ele se sinta convidado a manter seus dados atualizados. A *home-page* da SETREM, também conterà um *link* especial para os ex-alunos, onde poderão fazer, a qualquer momento, contatos com a instituição e atualizar seus dados. Este módulo, assim como o módulo anterior, poderia ser alimentado pelo sistema da secretaria e tesouraria, que são integrados.

No semestre seguinte, a última data de matrícula, caso não houver rematrícula, em qualquer período o cadastro do referido estudante poderá passar automaticamente do Módulo 01 para este.

### **Módulo 03 – Prospects (clientes em potencial)**

Já o terceiro módulo poderia armazenar informações como nome e filiação, endereço físico residencial e profissional e eletrônico, telefone fixo residencial e profissional e móvel, data de nascimento, locais de trabalho e funções, onde estudou em cada etapa da vida escolar, que informações possui sobre a SETREM, áreas de interesse, desejos ou intenções de continuidade de estudos e atualizações. O módulo ainda conterà dados como: data, assunto e resposta de cada contato realizado com o *prospect*. Quando ele completar um semestre como estudante da SETREM, deixará de constar neste Módulo, passando para o 01, evitando interpretações negativas. Os dados que alimentam este módulo podem ser coletados em eventos realizados pela SETREM, seja em sua sede ou em outros locais. As pessoas que visitam *stands* da instituição em feiras comunitárias e eventos da área podem ser convidadas mediante um atrativo, como sorteio de livros, bolsas e brindes, a preencher uma ficha coletando as informações listadas acima. Os dados das fichas de

inscrições dos eventos que a SETREM promove, podem ser coincidentes com aquelas necessárias para alimentar este módulo. Encerrado o evento, os dados podem ser registrados no S.I.M.S..

#### **Módulo 04 – Professores e funcionários**

Este módulo poderá buscar informações no sistema de gestão de pessoas como nome e filiação, endereço físico residencial e eletrônico preferencial, telefone fixo residencial e móvel, data de nascimento, outros locais de trabalho e funções exercidas, onde estudaram em cada etapa da vida escolar, cursos realizados na SETREM, eventos que participou na SETREM. E ainda, se tiver filhos e cônjuge, quais seus nomes, data de nascimento, em que nível e instituição estudam, data da profissão, data da admissão na SETREM, cargo ocupado na instituição. Anualmente a Assessoria de Gestão de Pessoas atualiza os dados de todos os colaboradores, o que automaticamente atualizará este módulo, pois haverá integração nos dados coletados entre os setores.

#### **Módulo 05 – Imprensa**

O quinto módulo poderá manter um cadastro atualizado com informações diversas, sobre os principais veículos de imprensa e seus colaboradores. Sugere-se que as informações sobre o veículo sejam: razão social e nome fantasia, endereço físico e eletrônico, home-page, telefone e fax, data de início das atividades, área geográfica de abrangência, programação com horários e breve descrição do público alvo, nome, data de nascimento e endereço físico e eletrônico dos apresentadores, locutores e repórteres, nome e endereço da diretoria. A atualização dos dados poderá ser feita anualmente, nos meses de

setembro e outubro, nos quais são planejados os principais esforços de comunicação da instituição.

### **Módulo 06 – Lideranças externas**

Este outro módulo poderá abrigar informações como nome e filiação, endereço físico residencial e profissional e eletrônico, telefone fixo residencial e profissional e móvel; data de nascimento; locais de trabalho e cargos ocupados; profissão, data da profissão ou cargo ocupado; quais as principais relações com a SETREM; onde estudou em cada etapa da vida escolar, cursos realizados na SETREM e em outros locais citando-os, eventos da SETREM em que esteve inscrito. E ainda, se tiver filho e cônjuge, quais seus nomes, data de nascimento, em que nível e instituição estudam. Estas informações poderão ser coletadas através de pesquisas e a atualização será realizada em momentos de encontro, seja na organização em que atua a liderança ou na instituição.

### **Módulo 07 – Organizações parceiras**

O sétimo e último módulo poderá manter um cadastro atualizado com informações diversas sobre as organizações parceiras da SETREM e seus colaboradores. As principais informações podem ser: razão social e nome fantasia; endereço físico e eletrônico; *home-page*; telefone e fax; data de início das atividades; área geográfica de abrangência; endereço da sede e unidades (se houver); nome, data de nascimento e endereço físico e eletrônico dos principais dirigentes e de setores ligados às atividades da SETREM; nome, endereço, data de nascimento e formação da diretoria; quais os convênios formalizados com a SETREM; quais as principais atividades realizadas em cooperação com a SETREM e identificação de outras áreas de interesse. Estes dados

podem ser coletados através de pesquisa e atualizados em cada renovação ou realização de novo convênio ou acordo.

Cabe salientar, que todos os módulos devem ser atualizados e modificados conforme as necessidades da instituição forem se modificando de acordo com a relação de oferta e demanda.

### **5.3.2 Cálculo do valor do cliente**

A partir do cálculo do valor monetário do cliente apresentado, sugere-se a continuidade do estudo, chegando ao *life time value* (VAVRA, 1999 e RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001) do cliente dos serviços educacionais. Os números já apresentados nas simulações dos QUADROS 16, 17, 18, 19 e 20, revelam a importância destas informações para subsidiar as decisões dos gestores. O incremento deste cálculo com informações de investimentos indiretos do estudante, como livros, alimentação, material didático, uniformes, valor agregado da imagem do estudante por suas possíveis conquistas futuras e outros, poderá proporcionar um rol de informações preciosas para decisões de quanto se investir em ações de fidelização e satisfação dos clientes individualmente ou em cada um dos segmentos. Além disso, estas informações podem subsidiar as decisões sobre investimentos na atração de novos clientes, na oferta de descontos e bolsas de estudo com objetivos específicos baseados nos resultados prováveis de cada cliente individualmente, seja no esporte, música, pesquisa, teatro, rentabilidade, lucratividade, filantropia e outros.

### **5.3.3 Utilização de índices de fidelização e satisfação dos estudantes e famílias**

A realização da Avaliação Institucional, obrigação legal do INEP para todas IES e as Auditorias da Qualidade, obrigatórias aos participantes do PGQP, fornecem informações diversas e importantes, para acompanhamento dos índices de satisfação de professores, funcionários, pais e estudantes. Propõe-se que estes índices sejam agrupados e analisados evolutivamente, objetivando monitorar os impactos das ações e decisões, na evolução dos mesmos. Desta maneira, é possível obter um indicador para ser acompanhado periodicamente, focalizando a atenção das decisões na busca de melhorias dos processos.

A partir dos dados, simulações e cálculos apresentados, foi possível perceber a situação da fidelização em cada nível e curso da SETREM, nos anos de 2002, 2003 e 2004, conforme apresentado do GRÁFICO 02 ao 13. Sugere-se que a SETREM incorpore nos seus indicadores de qualidade, os índices de fidelização, fazendo acompanhamento dos mesmos e desta maneira, buscando soluções coletivas para melhorá-los. Estes índices provavelmente terão avanços, se houver um trabalho mais integrado entre os professores e coordenadores dos diversos níveis e cursos, atuando como vendedores dos demais serviços oferecidos pela instituição.

### **5.3.4 Utilização de índices de satisfação dos professores e funcionários**

A Avaliação Institucional e Auditoria da Qualidade citadas no item anterior, poderão subsidiar muitas decisões em relação aos professores e funcionários.

Um dos aspectos que mais merece atenção, é a percepção de funcionários e professores sobre a falta de reconhecimento de seus esforços. A solução deste problema de insatisfação, requer empenho dos gestores, com decisões maduras e fundamentadas em índices que monitorem a reação deste público após cada atividade proposta. Os professores e os funcionários são fatores-chave nas relações da escola com os estudantes e suas famílias. Por isso, os gestores dos serviços educacionais devem proporcionar motivação, reconhecimento, entusiasmo e comprometimento a este público (KOTLER e FOX, 1994, Armoni, 2002). O acompanhamento dos índices de satisfação, podem oferecer condições de avaliar a validade e o impacto das ações e decisões em favor da melhoria destes índices.

A FIGURA 09 retrata a integração das ações propostas na busca da melhoria do marketing de relacionamento da SETREM.



**FIGURA 09: Ações de marketing de relacionamento na SETREM**

Conforme o ilustrado, o Marketing de Relacionamento ocorrerá a partir de decisões dos gestores, fundamentadas nos mecanismos de coleta, tratamento e análise dos resultados. Ações nesta linha de pensamento, que não levem em conta muitas informações e diagnósticos do perfil e comportamento do cliente, correm o risco de não passarem de modismo e conseqüente desencanto de estudantes, famílias, professores e funcionários.

Assim, entende-se que o presente trabalho tenta atingir os objetivos propostos no Capítulo 1, pois foi possível responder as perguntas de pesquisa descritas na metodologia.

Atualmente a SETREM utiliza algumas estratégias de marketing de relacionamento visando a satisfação e fidelização dos clientes. As principais estão relacionadas à dedicação dos colaboradores na prestação de um bom atendimento aos estudantes e seus familiares. Os cuidados com a infra-estrutura nos ambientes de circulação dos estudantes, como limpeza, ajardinamento, pinturas, mobiliário, climatização e outros, criam um ambiente agradável e propiciam a satisfação dos envolvidos.

Ações como o Programa Amigo na SETREM, comunicação direta com os clientes, relações com professores e funcionários, atividades de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, dentre outras, precisam ser fortalecidas como estratégias de marketing de relacionamento.

O entendimento da filosofia do valor vitalício do cliente, através da utilização de conceitos como cálculo deste valor, são estratégias de gestão que podem ser utilizadas pela SETREM, visando o aumento nos índices de fidelização e valorização dos clientes. A estratégia de desenvolver e utilizar um Sistema de Informações de Marketing que ofereça subsídios para melhorar o relacionamento da SETREM com

estudantes atuais e egressos, famílias, imprensa, empresas, lideranças e outros, é uma nova ação que pode ser utilizada.

Uma abordagem que valorize aspectos qualitativos, fundamentada por aspectos quantitativos e que considere a multiplicidade de fatores envolvidos nas relações entre as instituições educacionais e seus clientes, poderá contribuir para a gestão dos serviços educacionais da SETREM, como fator de manutenção e ampliação da satisfação e fidelização dos clientes.

## **6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

As instituições educacionais estão entre as organizações mais antigas da humanidade. Ao longo da história, a educação e suas instituições passaram por muitas fases. As instituições educacionais vivem um novo momento em sua história e os gestores vêem-se frente a cenários com inúmeras possibilidades e desafios.

O marketing de relacionamento vem sendo considerado uma das áreas do conhecimento que ampliará a relevância neste milênio para as organizações que o utilizarem. A crescente competitividade no setor propõe que as instituições educacionais acompanhem e aproveitem os benefícios de uma administração profissionalizada. Neste sentido, a presente dissertação vem contribuir para a construção de uma abordagem do marketing de relacionamento, para a gestão estratégica da SETREM. Para tanto, foi analisado um número abrangente de dados e variáveis que podem influenciar nos relacionamentos da organização com seus clientes. Com a análise dos dados, foram apresentadas estratégias de crescimento para a conquista de novos clientes, para a venda de mais serviços aos atuais clientes, para o desenvolvimento de novos serviços e pela maior quantidade dos serviços oferecidos para os clientes existentes.

Nas pesquisas bibliográficas realizadas, ficou claro que as organizações que pautarem-se pela filosofia do marketing de relacionamento, somente atingirão seus objetivos, se estiverem centradas no profundo conhecimento do cliente e no comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo educacional.

Verificou-se a importância das organizações reconhecerem cada cliente de forma individual, principalmente, uma instituição de ensino, onde cada estudante precisa ter um valor diferenciado para a instituição, em função da maturidade para o aprendizado, do tempo de permanência, indicações para outros possíveis alunos, para membros da mesma família, e outros.

Conhecendo profundamente os clientes de forma individual, a instituição poderá também oferecer-lhes serviços personalizados, e isto torna-se possível através de um banco de dados de clientes. Assim podem ser armazenadas todas as informações que a instituição acreditar serem necessárias. Com base nos estudos realizados, foi proposta uma estrutura para a criação de um sistema de informações composto de 7 módulos, abrangendo informações dos mais diversos atores do marketing de relacionamento educacional. Com a existência deste sistema, poderá ser possível um profundo conhecimento do cliente, o que também poderá gerar informações que dêem suporte para o desenvolvimento de ações de marketing direto, buscando sempre a satisfação dos envolvidos.

Devido ao número elevado de variáveis como o tempo de permanência na instituição, idade, cidade de origem, situação econômica, política, gostos, costumes, pretensões de profissão, visão de mundo, *hobbies*, religiões, culturas, raças, dentre outras, etc., que influenciam o cliente dos serviços educacionais, é possível fazer algumas classificações de categorias de cliente. No entanto, as ações de marketing de relacionamento devem ser direcionadas individualmente, e por isso, serem cuidadosamente geridas através de um CRM específico para SETREM, com sua própria complexidade.

Durante a análise dos resultados da pesquisa documental, observou-se que professores e funcionários apontam a falta de reconhecimento como um problema a ser superado. Esta parece ser uma das grandes barreiras a serem vencidas pela instituição na busca por uma

política de marketing de relacionamento. Por mais comprometidos que sejam, após uma série de esforços não reconhecidos, os colaboradores tenderão a perder o entusiasmo pela causa da instituição.

A inclusão dos docentes e funcionários como um aspecto estratégico essencial nas ações mercadológicas planejadas pelas instituições de ensino é fundamental. Isso não pode estar relegado a segundo plano, pois são eles e não a administração ou o setor de marketing, os responsáveis diretos pela atividade mais importante que é o relacionamento com os alunos.

Buscou-se realizar ensaios sobre valor vitalício do cliente com uma abordagem para os serviços educacionais, baseado nas práticas da SETREM. Verificou-se que o cliente pode permanecer ligado à instituição durante 20 a 22 anos de sua vida, sem repetir nenhum período. Em número de horas, várias simulações foram feitas com o objetivo de subsidiar as decisões dos gestores, em relação ao desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento. Foi estimado que o estudante pode ficar aproximadamente 20.000 horas em atividades de ensino formal da SETREM. Da mesma forma, foram realizadas simulações sobre o valor monetário do investimento do estudante nos serviços educacionais. Estima-se que o estudante pode investir diretamente entre R\$ 47.000,00 (quarenta e sete mil reais) e R\$ 77.000,00 (setenta e sete mil reais) durante o período que for cliente da SETREM. Por outro lado, é preciso enfatizar que os valores podem ser bastante diferentes, quando for acrescentado nesta conta, além do valor das mensalidades, uniformes, material didático, contribuições e taxas diversas. As possibilidades de retorno em imagem institucional, no caso de estudantes que receberem destaques em congressos, eventos, projetos e pesquisas, também devem ser consideradas, antes de afirmar-se com segurança, o valor vitalício do cliente de serviços educacionais de forma individualizada.

Acredita-se que através da abordagem realizada, seja possível a aplicação dos estudos apresentados, visando o aumento da fidelização e satisfação de clientes, com uma política de marketing de relacionamento em outras instituições educacionais. Evidentemente, que para tanto, seriam necessárias adaptações, quanto à clientela, recursos financeiros, quadro funcional, infra-estrutura, etc.

Através do presente estudo, espera-se ter contribuído significativamente para a construção do conhecimento sobre marketing educacional, conceitos relativos a fidelização, satisfação e melhoria dos relacionamento nas escolas, tanto para a SETREM como para outras organizações. Sabe-se que para melhorar o nível de relacionamento com os clientes, é imprescindível a coleta de dados, para isso há necessidade de desenvolver pesquisas e análises periódicas, a fim de subsidiar a tomada de decisões dos gestores.

Desta forma, entende-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, pois foi constatado a existência de **estratégias de marketing de relacionamento já utilizadas** pela SETREM, como:

- os esforços dos professores e funcionários visando o bom atendimento aos estudantes e suas famílias;
- o cuidado com a infra-estrutura à disposição dos estudantes e fornecedores de serviços;
- a preocupação com a limpeza e o embelezamento, também denotam ações de marketing de relacionamento.

Foram identificadas **ações que necessitam aperfeiçoamento** como:

- o Programa Amigo na SETREM;
- as relações com professores e funcionários;
- atividades que elevem a percepção sobre o reconhecimento do trabalho de professores e funcionários.

A partir da bibliografia especializada e das análises dos dados pesquisados, foram apresentadas sugestões para subsidiar as decisões dos gestores na implementação de **novas ações de marketing de relacionamento** como:

- desenvolvimento e utilização dos índices de fidelização e o cálculo do valor monetário dos clientes;
- desenvolvimento e utilização de um Sistema de Informações de Marketing.

Desta forma entende-se que seriam incrementadas significativamente as condições de conhecimento e entendimento dos envolvidos com o processo.

Além disso, entende-se que a dissertação propõe uma abordagem de marketing de relacionamento, adequada para a instituição educacional que deseja ganhar mais competitividade, através da busca de maiores índices de retenção e satisfação de seus clientes.

Assim, os gestores educacionais e os membros dos colegiados, terão condições de propor, decidir e implementar processos que desencadeiem melhorias de satisfação e fidelização de estudantes, familiares, professores e funcionários.

Quando entende-se a educação como um processo em eterna evolução, não se pode considerar este estudo como encerrado, e sim, como o primeiro passo para melhoria das relações da escola com seus clientes. Porém, é preciso salientar que, muito antes de ser um trabalho conclusivo neste tema, este estudo é apenas a premissa de uma longa caminhada a ser ainda trilhada por pesquisas e trabalhos futuros. A pretensão foi de mostrar, identificar e mensurar mais claramente a importância de políticas e ações de marketing de relacionamento para os serviços educacionais.

Sugere-se assim, que seja dada continuidade a este estudo e que outros pesquisadores continuem a explorar mais profundamente

estas questões em outras instituições educacionais, a fim de possibilitar a melhoria da gestão das instituições educacionais, através do marketing de relacionamento.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A., KUMAR, V. e DAY, George S.. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALCANTARA, Clóvis. História da Educação (artigo). Disponível na internet em [www.accefyn.org.co/PubliAcad/Clovis/cap1/cap1.html](http://www.accefyn.org.co/PubliAcad/Clovis/cap1/cap1.html) Acesso em 09 de novembro de 2004.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ARMONI, Ammon. O professor como elemento de marketing (artigo). Revista aprender. 04 dez. 2002. Disponível na Internet em [http://www.universiabrasil.com.br/gestor/materia\\_marketing.jsp?id=1077](http://www.universiabrasil.com.br/gestor/materia_marketing.jsp?id=1077) Acesso em 06 abr. 2004.

BARLOW, Janelle, MOLLER, Claus. **Reclamação de Clientes? Não tem melhor presente ...** Trad. David Aparício Köhler. São Paulo: Futura, 1996.

BELLO, José Luiz de Paiva. **História da Educação no Brasil** (artigo). Disponível na Internet em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb12.htm>. Acesso em 17 jun. 2004.

BOG, Gustavo e Madalena. **Relacionamentos** – Como desenvolver relações saudáveis e equilibradas que farão a diferença em sua vida pessoal e profissional. São Paulo: 2004.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

BUARQUE, Cristóvam, NUNES, Ivânia Barros. **Universidade Permanente**. Brasília: MEC, 2002.

BRAGA, Ryon. O Marketing nas instituições de ensino (artigo). Revista Aprender. 19 ago. 2002. Disponível na internet em <http://www.universiabrasil.net/servicios/mail> Acesso em 25 de abr. 2004.

BRDE - BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO-SUL. Educação superior na região sul do Brasil: uma análise da evolução recente, da situação atual e das perspectivas para o setor. Porto Alegre: BRDE, 2002.

BROWN, Stanley A.B. **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business.** Tradução Juliana Machado Gorga. São Paulo: Makron Books, 2001.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books, 1997.

COBRA, Marcos. **Serviço aos clientes: uma estratégia competitiva.** 2. ed., São Paulo, Marcos Cobra Editora, 1993.

COBRA, Marcos e BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional.** Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino. Vila Velha: Hopper Editora, 2004.

CHAGAS, Valnir. **A luta pela universidade no Brasil.** Rio de Janeiro: MEC, UFRS, Comissão de Planejamento/Serviço de divulgação, 1967.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes.** São Paulo. Saraiva, 2000.

COTRIM, G. e PARISI, M. **Fundamentos da Educação.** São Paulo: Saraiva, 1979.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Informação Qualitativa.** São Paulo: Atlas, 1987.

DIAS, Sérgio Roberto *et al.* **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ENGEL, James F. *et al.* **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: 2000.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp/FDE, 1994.

FERREIRA, Naura S. C. *et al.* **Gestão da Educação: impasses, perspectivas, e compromissos**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANCO, Luiz Antonio C. **A disciplina na escola**. São Paulo: Revista Ande. (11), 1998, p. 62-67.

GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GILES, T. R. **História da Educação**. São Paulo: EPU, 1987.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GOLEMAN, Daniel, KAUFMAN, Paul e MICHAEL, Ray. **O espírito criativo**. São Paulo: Cultrix, 2002.

GRONROOS, Christian. From Marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in Marketing. **Management Decision**. ABI/INFORM Global, 1994, n° 32, p. 4-20.

GRIFFIN, Jill. Um programa de fidelização. *In.*: **HSM Management**. Savana. São Paulo-SP, set/out, 2001, n° 28.

HARTLEY, Robert F. **Erros de Marketing e Sucessos**. São Paulo: Manole, 2001.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação dos clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HEINSCH, Egon Theophilo. **Três de Maio: um pouco de sua história.** Porto Alegre: Est, 2002.

HELENA, Luis Antonio. Satisfação do aluno enquanto cliente nas instituições de ensino superior (artigo). 26 de jun. 2001. Disponível em [http://www.calidad.org/index\\_p.htm](http://www.calidad.org/index_p.htm). Acesso em 23 de mar. 2004.

HILSDORF, Maria Lucia Spedo. **História da educação brasileira:** leituras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KEARNEY, A. T. O que o consumidor valoriza? *In.:* **HSM Management.** Savana. São Paulo-SP, mai/jun, 2004, n° 44, p. 36-43.

KIDDER, Louise. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2ª edição. São Paulo: E.P.V.. 1987.

KON, Martin e RUSSEL, Tom. Como frear a infidelidade. *In.:* **HSM Management.** Savana. São Paulo-SP, jul/ago, 2004, n° 45, pág. 130-135.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing.** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

LACKI, Thomas D. Fidelidade com resultados. *In.:* **HSM Management.** São Paulo-SP, jul/ago, 2004, n° 45, p. 47-56.

LAS CASAS, André Luzzi, *et al.* **Novos rumos do marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LODI, João Bosco. **A Entrevista: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

LOURENÇO Filho, Manoel Bergström. **Organização e Administração Escolar**. Edições de Melhoramentos. Biblioteca de Educação, 1978.

LÜCK, Heloísa. **Parcerias educacionais**. Belo Horizonte: CONSAE, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MENEZES, Jaqueline M. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: PPGEP, UFSC, 2002.

MESOMO, JC. **Gestão da Qualidade na Escola**. 6. ed. São Paulo: Terra, 1994.

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia – A busca da Vantagem Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, Fabiano. Sete perguntas e respostas sobre fidelização de clientes (artigo). Disponível na internet em <http://www.plannermd.com.br/artigos/perguntaserespostassobrefidelizaçã.o.asp>. Acesso em 21 de out. 2003.

MOREIRA, Alberto da Silva. **As Universidades e os Franciscanos no Século XIII**. Cadernos do IFAN, n° 11, 1995.

MORGAN, Robert M. e HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *In.: Journal of Marketing*. ABI/INFORM Global, n° 58, 1994, pg. 20-38.

MOONEY, Kelly, BERGHEIM, Laura. **Os 10 mandamentos da demanda: afinal de contas o que os clientes querem?** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Decreto 3860, de 09 de julho de 2001. Brasília. Diário Oficial da União, 2001.

MUSSKOPF, Egon Hilário. **Sinal verde para crescer: um livro de história e de histórias da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM: 1922-2002**. Novo Hamburgo: Echo Editora, 2004.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. **Marketing – Relacionamentos, Qualidade, Valor.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

NOEMI, J. **Teologia e Universidade.** Revista Mensagem, n. 386. São Paulo: PUC-SP, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1992, 286 p.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Empresa 1:1.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. Relacionamento Duradouro. *In.:* **HSM Management.** Savana. São Paulo-SP, set/out, 1997, nº 4.

PEPPERS e ROGERS GROUP. Fidelidade com Resultados. *In.:* **HSM Management.** Savana. São Paulo-SP, jul/ago, 2004, nº 45, pg. 47-56.

PERES, Daniele Augusto; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. **Gerenciando as estratégias de Marketing através do Lifetime Customer Value.** Enanpad, 2003.

**Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** A GESTÃO da escola em discussão. v. 18, jan. 2002. p. 13.

RIBEIRO, José Luis Duarte *et al.* Anais de Resumos – **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Porto Alegre: ABEPRO, 2004.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo, (organizadores). **Gestão de instituições privadas de ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Rudimar Antunes da. **O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica:** um estudo multicase. Tese de Doutorado. Florianópolis: PPGEP - UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

RUST, Roland; ZEITHAML, Valerie e LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SABADINO, Luiz. **Fidelização:** a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003.

SALLES, Ricardo. **Planos de Negócios para cooperativas e associações.** Rio de Janeiro: D. P&A ed., 2001.

SCHADEN, Egon. **Aspectos históricos e sociológicos da escola rural teuto-brasileira.** *In.*: I Colóquio de Estudos Teuto-brasileiros. Porto Alegre: UFRGS, 1963.

SELBER, Gilberto Luiz Moraes. **Discurso de Abertura do 1º Seminário Nacional das Universidades Comunitárias.** Caxias do Sul: ABRUC, 1995.

SETREM. Comitê da Qualidade. **Relatório para o PGQP** – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – 2003-2004. Três de Maio, 2004. 60 p.

SETREM. Comitê Executivo. **Relatório do Plano SETREM 2010** – Plano de Desenvolvimento Institucional. Três de Maio, 2003. 90 p.

SETREM. Secretaria. **Relatório de Atividades 2003.** Três de Maio, 2003. 210 p.

SEYBOLD, Patrícia, MARSHAK, Ronni e LEWIS, Jeffrey. **A revolução do cliente.** São Paulo: Makron Books, 2003.

SHETH, Jagdish, SOBEL, Andrew. **Cientes para toda a vida.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, Geraldo Bastos. **A educação secundária:** perspectiva histórica e teoria. São Paulo: ed. Nacional, 1969.

SUN TZU, **A arte da guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2002.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes.** Tradução Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

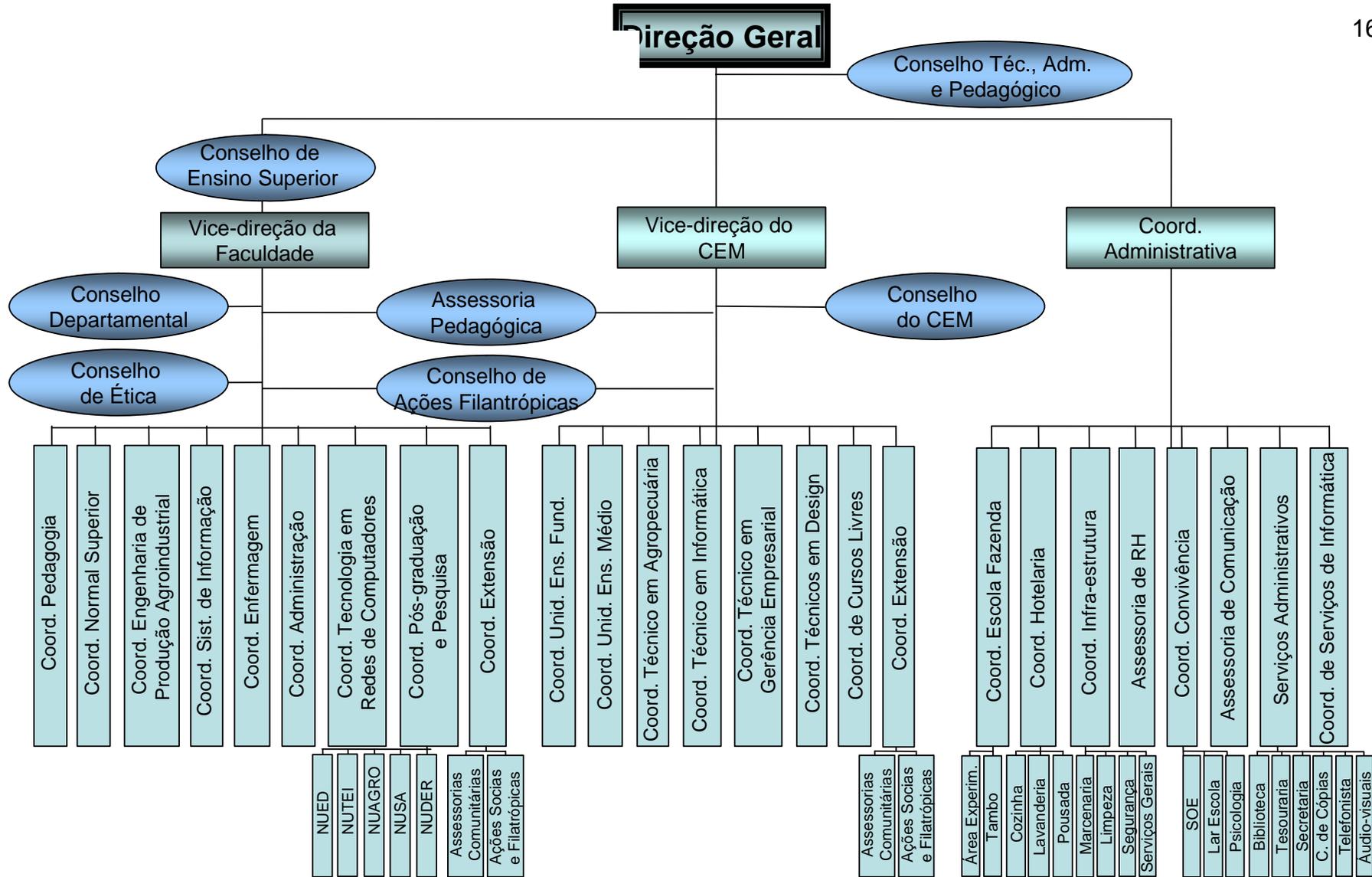
VANDERMERVE, Sandra. O foco total no cliente. *In.:* **HSM Management.** Savana. São Paulo-SP, set/out, 2004, n° 46, pág. 46-54.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1999.

ZEITHAML, Valerie A., BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **ANEXOS**

# Anexo 01 - Organograma da SETREM



**ANEXO 02: QUESTIONÁRIO PARA ESTUDANTES E PAIS DA SETREM:**

Sou aluno do Mestrado em Eng. da Produção – UFSM e estou realizando meu trabalho de conclusão de curso na área de Marketing Educacional. Para tanto, necessito coletar algumas informações de alunos atuais da SETREM. Seu nome foi escolhido por sorteio, em uma amostragem estratificada proporcional, a partir da lista dos alunos dos diversos cursos da instituição. Estou propondo uma breve pesquisa e gostaria que a mesma fosse respondida com a maior sinceridade para que os resultados possam ser aproveitados plenamente. Desde já agradeço a atenção dispensada e aguardo ansiosamente vossas respostas.

Atenciosamente

Marcelo Blume

a) Sexo ( )

1 ( ) Feminino                      2 ( ) Masculino

b) Em qual das seguintes faixas etárias você se encontra? ( )

1) ( ) 0 - 15 anos                      2) ( ) 16 – 25 anos                      3) ( ) 26 – 40 anos

4) ( ) 41 – 60 anos                      5) ( ) mais de 60 anos

c) Em qual das faixas salariais encontram-se o conjunto de pessoas que moram na sua casa? ( )

1) ( ) 0 – 3 salários                      2) ( ) 3 – 7 salários

3) ( ) 7 – 15 salários                      4) ( ) 15 - 30 salários                      5) ( ) + de 30 salários

d) Há quanto tempo você (ou seu filho) estuda na SETREM? ( )

1) ( ) Há menos de 1 ano                      2) ( ) De 1 – 3 anos

3) ( ) De 3 – 6 anos                      4) ( ) De 6 –10 anos

5) ( ) De 10 a 14 anos                      6) ( ) Mais de 14 anos

e) Como você avalia o preço das mensalidades da SETREM em relação a outras instituições similares? ( )

- 1) ( ) Muito barato      2) ( ) Barato  
3) ( ) Indiferente      4) ( ) Caro      5) ( ) Muito Caro

f) Em relação a **infra-estrutura** da SETREM e que está a disposição do seu curso (ou de seu filho) você diria que está... ( )

- 1) ( ) Muito satisfeito(a)      2) ( ) Satisfeito(a)      3) ( ) Indiferente  
4) ( ) Insatisfeito(a)      5) ( ) Muito insatisfeito(a)

g) Em relação aos **aspectos administrativos** da SETREM e do seu curso (ou de seu filho) você diria que está... ( )

- 1) ( ) Insatisfeito(a)      2) ( ) Indiferente  
3) ( ) Satisfeito(a)      4) ( ) Muito satisfeito(a)  
5) ( ) Muito insatisfeito(a)

h) Em relação aos **professores** da SETREM e do seu curso ou série (ou de seu filho) você diria que está... ( )

- 1) ( ) Indiferente      2) ( ) Insatisfeito(a)      3) ( ) Satisfeito(a)  
4) ( ) Muito insatisfeito(a)      5) ( ) Muito satisfeito(a)

i) Em relação aos **aspectos didático-pedagógicos** do seu curso ou série (ou de seu filho) você diria que está... ( )

- 1) ( ) Muito insatisfeito(a)      2) ( ) Insatisfeito(a)  
3) ( ) Muito satisfeito(a)      4) ( ) Indiferente  
5) ( ) Satisfeito(a)

j) Em relação a **comunicação e os relacionamentos** da SETREM e do seu curso ou série (ou de seu filho) você diria que está... ( )

- 1) ( ) Indiferente      2) ( ) Insatisfeito(a)      3) ( ) Satisfeito(a)  
4) ( ) Muito insatisfeito(a)      5) ( ) Muito satisfeito(a)

k) Em relação aos **fornecedores externos** da SETREM e do seu curso ou série (ou de seu filho) você diria que está... ( )

- 1) ( ) Muito satisfeito(a) 2) ( ) Insatisfeito(a) 3) ( ) Indiferente  
4) ( ) Muito insatisfeito(a) 5) ( ) Satisfeito(a)

l) Você (ou seu filho) está estudando em qual dos seguintes níveis ou cursos da SETREM? ( )

- 1) ( ) Berçário 2) ( ) Educação Infantil 3) ( ) Ensino fundamental  
4) ( ) Ensino médio 5) ( ) Ensino Técnico 6) ( ) Ensino superior  
7) ( ) Pós-graduação 8) ( ) Extensão

m) Você (ou seu filho) deseja permanecer estudando na SETREM até quando? ( )

- 1) ( ) Não deseja permanecer  
2) ( ) Até concluir o ensino fundamental  
3) ( ) Até concluir o ensino médio ou técnico  
4) ( ) Até concluir o ensino superior  
5) ( ) Até concluir a pós-graduação  
6) ( ) Outro. Qual? .....

n) Você indica ou já indicou a SETREM ou um de seus níveis ou cursos à alguém? ( )

- 1) ( ) Nunca 2) ( ) Poucas vezes 3) ( ) Várias vezes

o) Qual dos meios de comunicação citados a seguir, mais levaram e ainda levam informações sobre a SETREM para você? ( )

- 1) ( ) e-mail 2) ( ) consulta à home-page 3) ( ) jornais  
4) ( ) TV 5) ( ) visita domiciliar 6) ( ) folders/cartazes  
7) ( ) informativo 8) ( ) correspondência 9) ( ) visita ao trabalho  
10) ( ) conversa com alunos, professores e funcionários

p) Qual o principal motivo que fez você optar pela SETREM? ( )

- 1) ( ) amigos                      2) ( ) mais limpa e organizada  
3) ( ) qualidade de ensino    4) ( ) propagandas de rádio, jornais e TV  
5) ( ) folders/cartazes          6) ( ) professores mais qualificados  
7) ( ) religião                    8) ( ) melhor infra-estrut., salas e ambientes  
9) ( ) outros

**ANEXO 03: QUESTIONÁRIO PARA LIDERANÇAS DA SETREM**

Sou aluno do Mestrado em Eng. da Produção – UFSM e estou realizando o trabalho de conclusão de curso na área de Marketing Educacional. Para tanto, necessito coletar algumas informações dos gestores escolares da SETREM, que se envolvem diretamente com o marketing da instituição. Estou lhe propondo uma breve entrevista. Peço a gentileza de contribuir com sua opinião para o aperfeiçoamento da gestão escolar e principalmente com o Marketing de Relacionamento da SETREM. Desde já agradeço a atenção dispensada .

- a) Como você avalia a gestão escolar da SETREM?
- b) Qual a importância que você dá para o marketing, dentro da função que exerce?
- c) Como você avalia o marketing da SETREM?
- d) Quais as contribuições que um trabalho melhor de marketing, pode trazer para a SETREM, na sua opinião?
- e) O que você pensa que um programa de Marketing de Relacionamento pode melhorar na SETREM?
- f) Quais as principais ações que no seu entender, contribuem, mesmo que empiricamente, para o marketing de relacionamento da SETREM?
- g) A SETREM desenvolve alguma ação que mantenha vínculo com seus ex-alunos, famílias de alunos atuais, organizações parceiras?
- h) Na sua opinião, de quem deveria ser a responsabilidade pelo marketing da SETREM?

Agradeço a atenção dispensada.

Marcelo Blume

#### **ANEXO 04: QUESTIONÁRIO PARA AS LIDERANÇAS DAS INSTITUIÇÕES PARCEIRAS**

Sou aluno do Mestrado em Eng. da Produção – UFSM e estou realizando o trabalho de conclusão de curso na área de Marketing Educacional. Para tanto, necessito coletar algumas informações dos gestores escolares da SETREM, que se envolvem diretamente com o marketing da instituição. Estou lhe propondo uma breve entrevista. Peço a gentileza de contribuir com sua opinião para o aperfeiçoamento da gestão escolar e principalmente com o Marketing de Relacionamento da SETREM. Desde já agradeço a atenção dispensada .

- a) Como você avalia a gestão da SETREM?
- b) Qual a importância que você dá para o marketing, dentro da função que exerce?
- c) Como você avalia o marketing da SETREM?
- d) Quais as contribuições que um trabalho melhor de marketing, pode trazer para a SETREM, na sua opinião?
- e) O que você pensa que um programa de Marketing de Relacionamento pode melhorar na SETREM e nas entidades parceiras desta?
- f) Quais as principais ações que no seu entender, contribuem, mesmo que empiricamente, para o marketing de relacionamento da SETREM?
- g) Pelas informações que você tem, a SETREM desenvolve alguma ação que mantenha vínculo com seus ex-alunos, famílias de alunos atuais, organizações parceiras?
- h) De um modo geral, o que você acha que deveria ser feito para melhorar o marketing da SETREM, especialmente no que diz respeito ao relacionamento?

Agradeço a atenção dispensada.

Marcelo Blume

## ANEXO 05 – QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

Com o objetivo de desenvolvermos um processo contínuo de avaliação, buscando a melhoria da qualidade da Instituição, de sua infraestrutura, do atendimento de suas necessidades e a satisfação dos envolvidos no processo educativo; solicitamos a sua contribuição **sincera e responsável**, preenchendo o formulário a seguir, colocando o número correspondente à sua resposta, no quadro à direita:

- a) Idade:
- 1- ( ) até 20 anos      2- ( ) de 21 a 30 anos      3- ( ) de 31 a 40 anos  
4- ( ) de 41 a 50 anos      5- ( ) mais de 50 anos
- b) Sexo
- 1- ( ) Feminino      2- ( ) Masculino
- c) Titulação:
- 1- ( ) Ensino Fundamental (antigo Primeiro Grau)  
2- ( ) Ensino Médio (Seg. Grau)      3- ( ) Graduação  
4- ( ) Especialização      5- ( ) Mestrado  
6- ( ) Doutorado
- d) Regime de Trabalho
- 1- ( ) Horista (menos de 20h)  
2- ( ) Tempo Parcial (de 20 a 30h)  
3- ( ) Tempo Integral  
4- ( ) Tempo Integral c/ dedicação exclusiva.
- e) Tempo de trabalho nesta Instituição
- 1- ( ) menos de 2 anos      2- ( ) de 2 a 5 anos  
3- ( ) de 6 a 10 anos      4- ( ) de 11 a 20 anos  
5- ( ) de 21 a 30 anos      6- ( ) mais de 30 anos
- f) Setor de trabalho
- 1- ( ) Secretaria      2- ( ) Tesouraria  
3- ( ) Laboratórios  
4- ( ) Serviços Gerais (Limpeza, Cozinhas, Segurança)  
5- ( ) Direção/Coordenação  
6- ( ) Professor de Educação Infantil  
7- ( ) Professor de Ensino Fundamental

- 8- ( ) Professor de Ensino Médio  
9- ( ) Professor de Ensino Técnico  
10- ( ) Professor de Ensino Superior

g) Em relação a Direção da Instituição você se considera...

- 1- ( ) Muito satisfeito      2- ( ) Satisfeito      3- ( ) Indiferente  
4- ( ) Insatisfeito      5- ( ) Muito Insatisfeito

h) Em relação a Coordenação do Setor/curso/unidade em que você trabalha, você se considera...

- 1- ( ) Muito insatisfeito      2- ( ) Insatisfeito      3- ( ) Indiferente  
4- ( ) Satisfeito      5- ( ) Muito satisfeito

i) Como você vê os programas de melhoria da qualidade difundidos pela coordenação do setor onde trabalha?

- 1- ( ) não tem programa  
2- ( ) o programa está melhorando o setor  
3- ( ) o programa está piorando o setor  
4- ( ) está só no discurso

j) O desempenho geral da Instituição é discutido com os funcionários do setor pela direção ou coordenação?

- 1- ( ) sempre      2- ( ) às vezes  
3- ( ) raramente      4- ( ) nunca

l) O seu setor possui um planejamento de longo prazo (mais de 4 anos)?

- 1- ( ) possui      2- ( ) não possui      3- ( ) não sabe

m) O seu setor possui objetivos bem definidos?

- 1- ( ) não possui      2- ( ) possui      3- ( ) não sabe

n) O seu setor tem metas de melhoria da qualidade bem definidas?

- 1- ( ) não sabe      2- ( ) possui      3- ( ) não possui

o) Os funcionários/professores do setor participam nestas etapas de planejamento?

- 1- ( ) sim      2- ( ) não

p) Os resultados e o desempenho do setor são analisados periodicamente?

- 1- ( ) não      2- ( ) sim      3- ( ) raramente



z) Resultados dos desempenhos obtidos por alunos, funcionários e professores são divulgados a todos?

1- ( ) não                      2- ( ) sim                      3- ( ) as vezes

aa) As habilidades e conhecimentos adquiridos por colegas são compartilhados internamente, buscando agregar valor às partes interessadas?

1- ( ) Não são compartilhados                      2- ( ) Raramente  
3- ( ) São compartilhados periodicamente

bb) A instituição realiza pesquisas para avaliar o seu desempenho, de alunos e da direção?

1- ( ) nunca                      2- ( ) às vezes                      3- ( ) sempre

ab) Os objetivos, os planos e metas da Instituição são divulgados para todos os funcionários?

1- ( ) sempre                      2- ( ) às vezes                      3- ( ) nunca

cc) Em relação ao seu desempenho no trabalho, você se considera...

1- ( ) Insatisfeito                      2- ( ) Razoável  
3- ( ) Satisfeito

dd) Quanto à remuneração você se considera?

1- ( ) Satisfeito                      2- ( ) Razoável  
3- ( ) Insatisfeito

ee) As formas de reconhecimento e incentivos são justas e motivadoras considerando-se objetivos e metas da Instituição?

1- ( ) Justas                      2- ( ) parcialmente                      3- ( ) injustas

ff) Sua participação em treinamentos e/ou qualificações para melhorar seu desempenho é...

1- ( ) freqüente                      2- ( ) rara  
3- ( ) somente quando convocado

gg) Quais as modalidades de treinamentos ou aperfeiçoamento em que você participa?

1- ( ) Palestras                      2- ( ) Cursos Intensivos  
3- ( ) Seminários                      4- ( ) Cursos de especialização  
5- ( ) Outro. Qual? - .....

hh) Qual é o principal fator de motivação no trabalho?

1- ( ) Coleguismo

2- ( ) Salários

3- ( ) Benefícios

4- ( ) Ambiente de trabalho

5- ( ) Reconhecimento de superiores e colegas

6- ( ) Gostar do trabalho desempenhado

7- ( ) Outro .....

ii) Quais as principais dificuldades no desempenho de sua função?

1- ( ) Relacionamento entre colegas

2- ( ) Carga de trabalho

3- ( ) Recursos precários para trabalhar

4- ( ) Acesso à informação

5- ( ) Motivação

6- ( ) Outra .....

Como está o nível de satisfação quanto:

ia) Direção

1- ( ) Alto

2- ( ) Médio

3- ( ) Baixo

ib) Coordenação pedagógica

1- ( ) Médio

2- ( ) Baixo

3- ( ) Alto

ic) Coordenação de curso/unidade

1- ( ) Baixo

2- ( ) Alto

3- ( ) Médio

id) Secretaria

1- ( ) Alto

2- ( ) Médio

3- ( ) Baixo

ie) Tesouraria

1- ( ) Médio

2- ( ) Baixo

3- ( ) Alto

if) Colegas de trabalho

1- ( ) Baixo

2- ( ) Alto

3- ( ) Médio

jj) O desempenho dos alunos nas disciplinas é utilizado como mecanismo de avaliação do processo de desenvolvimento das aulas?

1- ( ) Periodicamente

2- ( ) Eventualmente

3- ( ) Não é utilizada

II) Os demais processos (matrícula, atendimento, reuniões, etc) importantes da Instituição são avaliados pelos seus usuários e são melhorados?

- 1- ( ) Não são avaliados                      2- ( ) Raramente  
3- ( ) Periodicamente

Considerando os itens abaixo como processo, sua satisfação pode ser considerada:

ma) Salas de aula

- 1- ( ) Baixa                      2- ( ) Média                      3- ( ) Alta

mb) Laboratório de Informática

- 1- ( ) Média                      2- ( ) Alta                      3- ( ) Baixa

mc) Laboratório de Ciências

- 1- ( ) Alta                      2- ( ) Baixa                      3- ( ) Média

md) Sanitários

- 1- ( ) Baixa                      2- ( ) Média                      3- ( ) Alta

me) Restaurante/Cantina

- 1- ( ) Média                      2- ( ) Alta                      3- ( ) Baixa

mf) Setor Material Didático

- 1- ( ) Alta                      2- ( ) Baixa                      3- ( ) Média

mg) Tesouraria

- 1- ( ) Baixa                      2- ( ) Média                      3- ( ) Alta

mh) Recepção

- 1- ( ) Média                      2- ( ) Alta                      3- ( ) Baixa

mi) Limpeza

- 1- ( ) Alta                      2- ( ) Baixa                      3- ( ) Média

mj) Reuniões

- 1- ( ) Baixa                      2- ( ) Média                      3- ( ) Alta

ml) Reprografia (xerox)

- 1- ( ) Média                      2- ( ) Alta                      3- ( ) Baixa

nn) Os resultados financeiros da Instituição são compartilhados?

- 1- ( ) Periodicamente                      2- ( ) Não são compartilhados  
3- ( ) Eventualmente

oo) São utilizados resultados de avaliações externas para a melhoria da instituição e dos processos?

1- ( ) Sim                      2- ( ) não

pp) São realizadas pesquisas de satisfação de professores e funcionários com periodicidade?

1- ( ) Sim                      2- ( ) Não

qq) Os resultados das ações sociais são de conhecimento público?

1- ( ) são compartilhados com toda a cidade

2- ( ) são compartilhados com o público interno

3- ( ) praticamente não é compartilhado

## ANEXO 06 – MODELO DE TABELA UTILIZADA NO CÁLCULO DOS ÍNDICES DE FIDELIZAÇÃO

## Séries Iniciais

Alunos das Séries Iniciais egressos da Educ. Infantil			
Anos	2002	2003	2004
1ª série	24	15	9
2ª série	16	19	9
3ª série	18	17	18
4ª série	17	18	15
x1	75	69	51
x2	100	102	91
x3	75	67,6470588	56,043956

Fonte:Secretaria SETREM- 2004.

## Ensino Fundamental 5ª a 8ª série

Fidel. Educ. Infan. p/ as séries concl. Ens. Fund.			
Anos	2002	2003	2004
5ª série	21	17	16
6ª série	22	22	17
7ª série	16	19	22
8ª série	19	14	21
x1	78	72	76
x2	128	141	131
x3	60,9375	51,06383	58,01527

Fonte:Secretaria SETREM- 2004.

## Ensino Médio

Fidel. Educ. Infantil p/ concluintes Ens.Médio			
Anos	2002	2003	2004
1º ano	10	16	16
2º ano	13	10	19
3º ano	14	10	8
x1	37	36	43
x2	86	75	95
x3	43,02326	48	45,26316

Fonte:Secretaria SETREM- 2004.

Fidel. Das séries iniciais p/ as séries concl. Ens. Fund.			
Anos	2002	2003	2004
5ª série	29	25	23
6ª série	25	27	24
7ª série	21	24	26
8ª série	26	19	26
x1	101	95	99
x2	128	141	131
x3	78,90625	67,37589	75,57252

Fonte:Secretaria SETREM- 2004.

Fidelização Séries Iniciais p/ as séries concluintes do Ens. Médio			
Anos	2002	2003	2004
1ºano	21	20	11
2º ano	14	16	19
3º ano	17	11	13
x1	52	47	43
x2	86	75	95
x3	60,46512	62,66667	45,26316

Fonte:Secretaria SETREM- 2004.

Fidelização Ens.Fund. p/ as séries concluintes do Ens. Médio			
Anos	2002	2003	2004
1º ano	27	29	34
2º ano	22	17	24
3º ano	26	16	9
x1	75	62	67
x2	86	75	95
x3	87,2093	82,66667	70,52632

Fonte:Secretaria SETREM- 2004.

