

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTICA: APRENDIZAGEM
INTEGRAL, SUJEITO E CONTEMPORANEIDADE

SIDONIA MARTELLO

Estudo de Caso:

O processo de fidelização de alunos do Colégio Anchieta

Porto Alegre

2018

SIDONIA MARTELLO

Estudo de Caso:

O processo de fidelização de alunos do Colégio Anchieta.

Estudo de Caso apresentado como requisito para obtenção do título de Especialista em Educação Jesuítica, pelo Curso de Especialização em Educação Jesuítica: Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus

Porto Alegre

2018

RESUMO

Este trabalho consiste num estudo de caso aplicado no Colégio Anchieta, de Porto Alegre, uma escola de educação básica da Rede Jesuíta. O objetivo principal é analisar o processo de fidelização de alunos e os motivos dos desligamentos. O trabalho também consiste em avaliar atividades que a instituição já realiza na busca da permanência dos discentes, bem como propor ações que podem ser implantadas na perspectiva de melhorar o desempenho do colégio na fidelização de seus alunos. O referencial teórico utilizado para este estudo trata essencialmente de marketing estratégico para instituições educacionais e da Educação Jesuíta. O método utilizado foi o estudo de caso, com análise dos dados existentes na instituição, referentes ao processo de fidelização de alunos. Os resultados encontrados através deste estudo foram indicadores de alunos transferidos por período letivo, os motivos das transferências e ações que a escola realiza para melhorar o atual índice de evasão. Ao final, são apresentadas sugestões de ações que podem ser realizadas pela escola a fim de garantir melhores resultados quanto à fidelização de seus alunos.

Palavras-chave: Fidelização de alunos. Transferências. Instituições de Ensino. Educação Básica. Educação Jesuíta.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apuração de Transferências – Análise Sintética.....	18
Tabela 2 - Índice de Ociosidade.....	19
Tabela 3 - Apuração de Transferências – Análise Analítica.....	20
Tabela 4 - Motivos de Transferências 2016.....	22
Tabela 5 - Índice de fidelização dos alunos Reprovados.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	8
2.1 O processo de compra e fidelização	8
2.2 Fidelização em Instituições de Ensino	10
2.3 Fidelização nas Instituições Jesuítas	14
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	17
4 ANÁLISE DE DADOS.....	18
4.1 Índice de Transferências – Apuração Sintética	18
4.2 Índice de Transferências – Apuração Analítica.....	19
4.3 Transferências e motivos de desligamento	21
4.4 Atividades que o Colégio já realiza	23
4.5 Proposições	24
5. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino precisam cada vez mais qualificar os pontos de contato com os alunos e as famílias a fim de fazer uma escuta ativa dos reais motivos dos desligamentos. Para tanto, o objeto desta pesquisa, através do método estudo de caso, propõe avaliar os motivos da não fidelização de alunos do Colégio Anchieta, de Porto Alegre – RS, tanto no decorrer do ano letivo quanto na transição de um ano para outro. Além de avaliar os motivos, este estudo propõe a adoção de procedimentos que visem agir sobre as causas de desligamentos que poderiam ser evitados pela organização.

Assim, lideranças das unidades de ensino e dos setores administrativos são chamadas a qualificar os dados com o objetivo de identificar o que se refere às variáveis internas (forças e fraquezas) e às variáveis externas (oportunidades e ameaças). Ao implantar essa prática, espera-se que os pontos de contato desenvolvam competências para acolher e pensar em estratégias para melhorar os indicadores de fidelização. Segundo Bozza (2017), fidelizar um aluno que já está na instituição é mais fácil e barato do que conquistar um aluno novo. Ou seja, o foco na fidelização do aluno é um tema tão relevante, senão mais importante, que a própria captação de aluno. Porém, para o Colégio Anchieta, que pertence à Rede Jesuíta de Educação, para além da importância econômica, o tema da fidelização tem relevância, pois atende à missão apostólica da instituição, que é o cuidado com a pessoa. Diante desse contexto, o objetivo geral do estudo de caso é avaliar os indicadores e os motivos da não fidelização dos alunos da instituição. Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos deverão ser atingidos: i) mapear os índices de transferências; ii) mapear os motivos da não fidelização; iii) identificar atividades que a instituição já realiza para fidelizar; iv) propor práticas para melhorar a fidelização.

Este estudo se justifica pela importância deste tema, pois as instituições privadas de ensino já não vivem mais seus tempos de ouro, quando a oferta de vagas era disputada por listas de espera, tendo assim que se preocupar, numa zona muito confortável, tão somente em selecionar os melhores candidatos para matrícula. Nos tempos atuais, as instituições se confrontam com realidades demográficas ameaçadoras e aumento da concorrência por alunos entre as instituições. Cada vez mais é necessário sistematizar processos, ordenar dados e relacioná-los entre si, mobilizando-os para inteligências que viabilizem a sustentabilidade dos negócios. A análise de informações

apontará evidências quanto às forças e fraquezas que, confrontadas com variáveis externas, permitirão identificar oportunidades e ameaças. Outro aspecto importante a se considerar é que fidelizar um aluno que já está na instituição é mais fácil e barato do que conquistar um aluno novo. Cada vez mais é necessário fazer gestão dos serviços, olhar para o seu propósito e sustentabilidade, bem como tomar decisões sobre a continuidade, descontinuidade ou planos de melhorias. Para tanto, faz-se necessário olhar os indicadores e as evidências, avaliar o comportamento histórico dos mesmos para perceber as mudanças que apontam.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura para este estudo de caso será apresentada em três seções que tratam, respectivamente dos seguintes temas: i) o processo de compra e fidelização; ii) fidelização em instituições de ensino e iii) fidelização nas instituições jesuítas.

2.1 O processo de compra e fidelização

Segundo Ferrel e Hartline (2005), o processo de compra do consumidor atravessa cinco estágios de atividades: reconhecimento de uma necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra. No entanto, nem sempre os consumidores cumprem todos os estágios, principalmente, quando prestes a comprar produtos mais corriqueiros. Mas aquisições importantes e de expressão duradoura, por exemplo, a escolha de uma escola para o filho, geralmente são mais demoradas, pois incorporam cada estágio do processo de compra, quando não repetem algum dos estágios, durante o processo.

No contexto da atração e retenção de consumidores, a fase da avaliação pós-compra é a ligação entre o processo da compra e o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com o cliente. Ainda segundo Ferrel e Hartline (2005), no estágio pós-compra, os clientes experimentarão quatro possíveis percepções, que são: a) Encanto: quando o serviço excede as expectativas; b) Satisfação: quando o serviço está de acordo com as expectativas; c) Insatisfação: quando o serviço está aquém das expectativas e, d) Dissonância cognitiva ou dúvida pós-compra: quando não há certeza de que o serviço atente às expectativas.

Por causa da conexão entre satisfação e gerenciamento do relacionamento com o cliente, as instituições devem ser capazes de gerenciar com eficácia a insatisfação e a dissonância cognitiva. A capacidade de gerenciar essas duas percepções é fundamental não apenas para reverter esse sentimento do consumidor, mas também uma importante influência sobre as intenções que esse cliente possa ter de divulgar informações boca a boca sobre a instituição e a qualidade do serviço.

Quando a decisão de compra é complexa, os consumidores gastarão mais tempo, esforço e até dinheiro para garantir que a decisão certa seja tomada. As instituições, por sua vez, podem ajudar nessa decisão reforçando a sensatez da decisão da compra, evidenciando os aspectos que envolvem. No caso da escolha de uma escola para o filho, que é o assunto objeto deste trabalho e, tendo como referência o conhecimento empírico

da autora deste trabalho, os aspectos a serem ponderados são a estrutura física, o trabalho desenvolvido em cada fase do processo educativo, a proposta pedagógica, o método de avaliação, a natureza administrativa (particular confessional ou não), a oferta da diversidade de atividades que visam à formação complementar, entre outros.

Uma das estratégias mais viáveis para construir relacionamentos duradouros com o cliente é estreitar vínculos para focar e atender mais plenamente às suas necessidades. Para construir um capital de relacionamento, a empresa deve ser capaz de atender às necessidades de seus consumidores oferecendo serviços de qualidade. Quando se estabelece um compromisso com o relacionamento, valores básicos devem ser praticados no dia-a-dia. Kotler (2005), cita a experiência da instituição financeira AmSouth dos Estados Unidos, que oferece algo mais no serviço, que também pode inspirar os relacionamentos em uma instituição de ensino. Os valores usados por esta empresa são: a) Fazer mais do que o esperado; b) Se algo estiver errado, corrigir; c) Dedicar tempo às pessoas; d) Melhorar a vida de alguém; e) Fazer a diferença; f) Fazer a coisa certa.

Ainda na perspectiva de construir relacionamentos de longo prazo, é importante termos presente a evolução ao longo dos anos do posicionamento do próprio marketing. Segundo Kotler (2010), ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto e passou a ser centrado no consumidor e, hoje, está transformando-se mais uma vez, em resposta à nova dinâmica do meio, passando a ter como foco as questões humanas. Kotler (2010) denomina essas três fases de Marketing 1.0, Marketing 2.0 e por último Marketing 3.0. Esta última e mais recente tendência, marketing 3.0, decorre de uma era voltada para os valores, orientada para a emoção e para o espírito humano.

É muito gratificante constatar que, na evolução do marketing, chegamos à era em que as pessoas não são tratadas como consumidoras, “mas como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito” (KOTLER, 2010, p. 4). E isso se deve ao perfil dos atuais consumidores, que estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor, mesmo que essa tendência ainda seja incipiente. E, nessa busca, a atenção se volta para as empresas que abordam a justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. O consumidor tende a buscar não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhe.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a satisfação do consumidor é a chave para sua retenção. Consumidores satisfeitos tornam-se fiéis e defensores da empresa. É menos provável que consumidores satisfeitos procurem outros fornecedores, além de serem menos sensíveis ao preço. Além disso, é provável que consumidores satisfeitos comentem com as pessoas a sua experiência positiva. Dessa forma, gerenciar a satisfação do consumidor e alavancá-la é um esforço que as empresas devem ter sempre na sua mira. Para tanto, algumas providências podem ser tomadas para gerenciar a satisfação do consumidor, que são:

- a) Entender o que pode dar errado.
- b) Focar as questões controláveis.
- c) Gerenciar as expectativas do cliente.
- d) Abrir um canal para as reclamações dos clientes.
- e) Fazer da medida de satisfação do cliente uma constante prioridade.

No passado, desenvolver a estratégia de marketing ‘certa’ significava criar um grande número de transações com os consumidores a fim de maximizar a participação no mercado. Ao colocar os consumidores, e não o lucro, em primeiro plano, a empresa poderá construir relacionamentos duradouros, criando consumidores para toda a vida.

2.2 Fidelização em Instituições de Ensino

Pensar a escolha da escola para o filho como um processo de compra ou ainda influenciar esta decisão por estratégias de marketing pode soar estranho mesmo nos tempos atuais. Segundo Kotler (1994), em “Marketing estratégico para as instituições educacionais”, os alunos são a razão de ser das instituições de ensino. Sem eles, as escolas fechariam suas portas, não apenas porque a receita cairia, mas porque elas não teriam clientes para encher as classes, ocupar orientadores educacionais e outros serviços que foram criados para serem oferecidos. Sem formar alunos, não teriam ex-alunos que, no futuro, as forneceriam com apoio e reconhecimento.

Por muitos anos, as instituições de ensino tinham listas de espera de candidatos para ocupar as vagas ofertadas. A demanda maior que a oferta possibilitava uma zona muito confortável, tão somente em selecionar os melhores candidatos para matrícula. Diferentemente de outrora, as vagas hoje não são superadas pela procura, ficando a ocupação da capacidade aquém do ideal. Diante desse cenário, surge outro desafio para

as instituições de ensino, que é a fidelização dos alunos. A retenção de alunos matriculados passa a ser tão estratégico e importante quanto atrair e matricular alunos novos. “Alunos não são audiência cativa. Cada aluno matriculado renova sua decisão de matrícula todo ano.” (KOTLER e FOX, 1994, p. 383).

Diante disso, gestores de educação precisam pensar em maneiras para mensurar e aumentar a satisfação dos alunos para melhorar a retenção por diversas razões. Segundo Kotler e Fox (1994), uma instituição orientada para o mercado deseja criar o máximo de satisfação que possa oferecer para garantir a sua sustentabilidade. Pragmaticamente, é menos provável que alunos satisfeitos abandonem uma instituição. Considerando o limitado número de alunos potenciais e o esforço e custos de captação de novos alunos, a escola deve fazer esforço concentrado para reter estudantes que, com alguma ajuda, podem ser bem-sucedidos na instituição.

A mensuração da satisfação dos alunos numa instituição não é uma tarefa simples, mas alguns dados indiretos podem ser examinados para apurar essa análise: a relação dos candidatos que se inscrevem e que se matriculam; o número de filhos de ex-alunos que se matriculam; a taxa de retenção de alunos levando em conta o tempo de relacionamento com a instituição ao concluir o curso. Mas esta avaliação pode ser complementada por formas diretas de mensuração. Kotler e Fox (1994) apontam alternativas como levantamento da satisfação de alunos e ou famílias através de questionários para saber o que aprovam ou desaprovam da escola. Os questionários podem ser distribuídos para uma amostra representativa de alunos ou famílias, pedindo para que declarem seus sentimentos em relação à instituição como um todo: currículos, programas de formação complementar, relacionamento com os professores, estrutura, segurança, atendimento, entre outros. A pesquisa de satisfação pode ser repetida em intervalos regulares para ajudar a detectar deficiências e necessidades que surgirem, subsidiando tomadas de decisão e planos de melhoria adequados. Esses estudos demonstram a preocupação da instituição com os alunos e famílias, fornecendo a base de um programa de retenção.

Segundo Kotler e Fox (1994), uma instituição interessada em aumentar a retenção obterá sucesso quando todas as unidades da escola que atendem alunos e famílias são parte da solução, não apenas o departamento de admissões e de matrículas. Neste intuito, os autores sugerem a criação de oito etapas-chave para a implantação de um programa de retenção. **A primeira etapa** sugerida é a criação de um comitê de direção da retenção, com representatividades comprometidas em compartilhar a meta de

melhorar os programas e serviços aos alunos. A instituição comprometida com a retenção deve estabelecer um compromisso para que todos os pontos de contato tenham planos desenvolvidos e destinados às suas próprias atividades.

A avaliação da situação de retenção, segundo os autores, é a **segunda etapa** para entender a situação de retenção. O comitê diretivo necessita conhecer os registros históricos da instituição e olhar os fatores relacionados às transferências. Essas análises ajudam a identificar maneiras pelas quais a instituição é bem sucedida e quais aspectos precisam ser modificados para melhorar a retenção. “A maioria das escolas tem registros bem precisos de matrículas efetuadas, candidatos aceitos, alunos matriculados e notas obtidas. Entretanto, podem não estar conscientes de sua taxa de retenção” (KOTLER e FOX, 1994, p. 393). Uma das abordagens é diagnosticar o hiato entre alunos matriculados e concluintes no final de um curso. Essa estatística apontará a taxa de retenção dos alunos, bem como o tempo médio de relacionamento dos mesmos com a instituição. Outra abordagem poderá se dar através de um estudo longitudinal, avaliando a situação de matrícula de cada aluno em diversos intervalos. Esse estudo examina os históricos completos de matrícula de todos os alunos de uma classe em diversos anos. Uma vez que os dados longitudinais são compilados, pode-se identificar a porcentagem acumulada de uma classe inteira em cada uma das categorias de retenção e desistência, em vários pontos, em um período de tempo.

A **terceira etapa** sugerida é a determinação das causas que levam os alunos abandonar uma instituição. Kotler e Fox (1994) afirmam que muitas das circunstâncias da não retenção de alunos estão fora do controle da instituição, como por exemplo, a mudança de endereço para outra cidade. Em alguns casos, as razões para o desligamento parecem óbvias, por exemplo, por motivos disciplinares ou por reprovações. Entretanto, a instituição interessada deve procurar identificar os fatores controláveis que levam a tais eventos. Por exemplo, no caso de desligamento por reprovação, o aluno deveria ter sido admitido? Ele não estaria despreparado para acompanhar as aulas? As deficiências não poderiam ser identificadas na fase de inscrição do candidato? Não seria possível o aluno ter melhor orientação naquelas disciplinas em que apresentasse dificuldades de aprendizagem? Ele não teria problemas pessoais que poderiam ser superados por intermédio de aconselhamento adequado, apoio financeiro ou outro tipo de ajuda? Conhecendo as razões de transferências ou desligamento, a instituição pode determinar como melhorar seus programas e outros fatores que afetam a retenção. Por esse motivo,

os alunos que se desligam devem ser entrevistados para determinar suas razões e sugestões.

Conforme Kotler e Fox (1994), a **quarta etapa** para o aumento da retenção é o encorajamento de uma atitude de serviço aos alunos. Um programa de retenção eficaz deve incluir todos os pontos de contato entre o aluno e a instituição. É muito importante conscientizar funcionários e professores da sua importância no atendimento. Os funcionários responsáveis pelas unidades de ensino e pelo contato com o aluno ou família têm uma função especial: fazer com que o estudante e a família se sintam como se estivessem em suas próprias casas. Suas atividades não devem ser maçantes, mas um trabalho de amor. No entanto, outras providências como instalações, segurança, estacionamento, serviços de apoio, diversidade de atividades contribuem para a retenção de alunos. Da mesma forma, o papel do docente é ainda mais básico: serem os professores que os alunos sempre gostariam de ser um dia.

A **quinta etapa** sugerida por Kotler e Fox (1994) é a criação de condições que atendam aos objetivos de recrutamento e admissões através de planejamento e estratégias para esse fim. A escola deve admitir alunos que estejam qualificados para se beneficiarem dos programas e cursos oferecidos. Essas ofertas devem atender os interesses e habilidades do corpo discente. A instituição deve fornecer informações completas, precisas e atualizadas para ajudar os estudantes e, no caso da educação básica, as famílias, em suas decisões de matrícula.

A **sexta etapa-chave** para a retenção, segundo os autores, é a facilitação do trânsito do aluno nas instalações da instituição. A instituição precisa ajudar o aluno e a família a movimentarem-se nos locais de aulas, orientando-os sobre procedimentos e serviços de apoio e oferecer-lhe atividades que criem senso de identificação e pertencimento.

Na sequência, a **sétima etapa** é que serviços de aconselhamento e orientação devem estar disponíveis desde o início. O aconselhamento pode ser eficaz para ajudar os alunos a identificar forças e fraquezas, melhorar as habilidades de estudo e determinar interesses. Entretanto, para ser eficaz, esse atendimento deve ser de alta qualidade e os alunos devem usá-lo. Kotler e Fox (1994) apontam que poucos alunos procuram aconselhamento. Por esse motivo, os programas de aconselhamento devem ser dirigidos a todos os alunos e devem começar tão logo estes chegam à escola. Todavia, oferecer um aconselhamento de qualidade exige orientadores competentes e comprometidos com

a instituição e alunos. Se os profissionais estiverem desinteressados ou indisponíveis – ou são percebidos dessa forma, os alunos não irão procurá-los.

E, como **última etapa**, os autores sugerem a criação de um ambiente de atenção, orientado para os alunos, criando condições sociais e acadêmicas que estimulam o crescimento pessoal, sucesso acadêmico e sentimento de pertença. “A instituição comprometida com a retenção de alunos precisa examinar seus esforços e tomar providências para criar o tipo de atmosfera que encoraja o aluno a não abandonar a instituição.” (KOTLER e FOX, 1994, p. 398).

Além das referências bibliográficas apresentadas até então, outra pesquisa foi feita na base de dados acadêmicas Scielo, porém não foram encontrados artigos que tratem do tema fidelização no nível de educação básica. Dois trabalhos foram encontrados tratando do tema da fidelização em instituições de ensino, porém um trata de escola de idioma e outro de Instituição de Ensino Superior (IES), trazendo como abordagem o marketing de relacionamento a fim de buscar uma relação de longo prazo, direcionados à retenção e lealdade entre aluno e instituição. O trabalho de Mazzuco, Dutra e Casagrande (2012) ressalta que, para estabelecer relacionamentos duradouros com o cliente, é preciso realizar mudanças na cultura, nos valores da organização, na capacitação dos recursos humanos, na inovação e sistematização de processos, capacitação tecnológica e aprimoramento da gestão, inclusive no estilo da liderança da instituição. Já para Bergamo, Giuliani e Galli (2011), a qualidade do relacionamento advém de uma combinação de variáveis, como satisfação, confiança, comprometimento e qualidade percebida. Esses artigos contribuíram para a pesquisa ora apresentada no que se refere à importância em desenvolver processos que viabilizem a fidelização, bem como a criação de rotinas de atendimento e relacionamento que visam ao bem-estar e à retenção do aluno. Mas a contribuição mais importante é perceber que a organização precisa realizar mudanças na cultura institucional e no comportamento das pessoas, pois apenas recursos tecnológicos e procedimentos não darão conta desse novo jeito de se relacionar com os alunos.

2.3 Fidelização nas Instituições Jesuítas

A fidelização de alunos nas escolas jesuítas é um tema muito relevante, pois, muito mais que os aspectos mercadológicos abordados anteriormente, esse esforço é

justificado pelo trabalho apostólico da Companhia de Jesus para suas instituições. Segundo Klein (2015, p. 53), a educação da Companhia de Jesus insiste no cuidado e interesse individual com cada pessoa, enfatiza a atividade por parte do aluno e estimula a abertura ao crescimento permanente.

Klein (2015, p. 52) afirma que a educação jesuíta investiga a significação da vida humana e se preocupa com a formação integral de cada aluno como indivíduo pessoalmente amado por Deus. O objetivo da educação jesuítica é ajudar o desenvolvimento mais completo possível de todos os talentos dados por Deus a cada indivíduo como membro da comunidade humana. A ênfase do cuidado com a pessoa é constantemente citada nos documentos norteadores da Companhia de Jesus, a exemplo, a citação que segue:

Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (*cura personalis*), sempre orientado à melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da escola. Trata-se de cuidar da pessoa porque ela é sempre o centro do processo, e ao mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com alunos e famílias. (PROVÍNCIA DOS JESUÍTAS NO BRASIL, 2015, p. 66).

Nessa perspectiva, o Colégio Anchieta, “sendo um instrumento do apostolado da Companhia de Jesus, oferece uma formação integral, considerando as dimensões socioemocional, espiritual-religiosa e cognitiva, que permita ao aluno ser feliz e inteiro nos espaços e tempos de aprendizagem” (SÜNDERMANN, 2016, p. 8). Para a Companhia de Jesus, um colégio deve aspirar a excelência na formação humana mais que excelência como êxito acadêmico. Podemos confirmar este posicionamento nas citações apresentadas a seguir:

A busca da excelência acadêmica é própria de um colégio jesuíta, mas somente dentro do contexto mais amplo de excelência humana. KLEIN (2015, p. 75)

É meta colocarmos o aluno no centro do processo educativo, buscando um currículo que faça sentido e dê sabor a suas vidas. (PROVÍNCIA DOS JESUÍTAS NO BRASIL, 2015, p. 14).

Considerando a missão apostólica de um colégio jesuíta, a fidelização dos alunos é um tema importante para ser disseminado e compartilhado, pois é fundamental que os profissionais que colaboram na missão sejam comprometidos com o

cuidado da pessoa – aluno e família -, e com a excelência educativa. Pe. Arturo Sosa, Superior Geral da Companhia de Jesus, em palestra proferida no dia 27 de outubro de 2017, aos educadores do Colégio Anchieta, ressaltou a importância do cuidado com cada aluno (*cura personalis*) e o papel do educador neste processo, usando a metáfora do cuidado do pastor com seu rebanho. O pastor, ao juntar o rebanho e percebendo a falta de uma ovelha, irá percorrer os campos até encontrá-la e saber o que está acontecendo. Da mesma forma, o educador de uma instituição jesuíta não deverá medir esforços com aquele aluno que precisa de maior atenção, cuidado e orientação. Segundo Rhoden (2013), através do discernimento individual e comunitário sobre a maneira de desenvolver a Missão, os colaboradores de uma instituição jesuítica são chamados a sempre buscar os meios mais adequados para realizá-la fiel e eficazmente.

A atenção, primeiramente, com a pessoa de cada aluno e sua formação humana, é citada desde os primórdios da Companhia de Jesus e é fielmente reforçada nos documentos e depoimentos mais recentes das instituições jesuíticas, como mostra a fala que segue:

A preocupação pelo estudante, como pessoa, permanece e deve permanecer como característica básica da vocação de jesuítas. Devemos manter o contato pessoal com os que frequentam nossos colégios e nossas escolas. (KOLVENBACH, 2015).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa apresentada neste trabalho utilizou-se do método conhecido como Estudo de Caso. Segundo Silva (2012), a estratégia do estudo de caso é utilizada para compreender em profundidade determinado evento, situação, processo ou projeto que ocorra no mundo real. Ainda, segundo a autora, esse método de pesquisa demanda a coleta de dados pelo próprio pesquisador, que estuda uma realidade para responder a uma questão que está sendo investigada. Diante do exposto e com esse embasamento, o estudo deste trabalho buscou aprofundar o conhecimento sobre o comportamento do processo de fidelização dos alunos do Colégio Anchieta de forma quantitativa e qualitativa, tendo como referência os dados extraídos do Sistema de Gestão Integrada (ERP) utilizado pela instituição.

Os dados quantitativos que foram analisados referem-se ao ano de 2014, 2015, 2016 e 2017, sendo desse último dados parciais, e os dados qualitativos referem-se ao ano de 2016, que foram tabulados considerando os motivos de desligamento coletados através de uma entrevista. O referido estudo também se apropriou do conhecimento empírico da pesquisadora que operacionaliza esse processo, bem como os trinta anos de experiência de trabalho administrativo em instituições de ensino.

Além dos índices de desligamentos observou-se em qual nível de ensino o aluno estava ao interromper seu vínculo com a escola para que os esforços possam ser direcionados onde há maiores índices de evasão. Outro aspecto a ser considerado nessa análise foi a identificação de ações que já são desenvolvidas na instituição que tenham como objetivo a fidelização dos alunos e a convergência das mesmas para atingir o objetivo proposto que é a retenção de alunos.

Por fim, fez parte da metodologia desse estudo de caso apresentar sugestões para a escola tendo por base a análise feita e o referencial teórico.

4 ANÁLISE DE DADOS

Dentre as etapas para a fidelização de alunos, Kotler e Fox (1994) citam a necessidade de a instituição conhecer os registros históricos e olhar os fatores relacionados às transferências. Nessa perspectiva, na sequência serão apresentadas e analisadas tabelas que explicitam os movimentos de transferências dos alunos em diferentes níveis de análise e períodos, distribuídos nas diferentes etapas de ensino e com estratificação das motivações dos desligamentos.

4.1 Índice de Transferências – Apuração Sintética

Na Tabela 1 – Apuração de Transferências – Análise Sintética, são expressos os indicadores de evasão do Colégio Anchieta, considerando dois momentos de estratificação. Na coluna ‘saídas’, considera-se o total de desligamentos que ocorreram durante todo o período letivo, enquanto na coluna ‘Transferidos após encerrado’ considera-se o total de desligamentos que ocorreram no final do ano letivo. É importante apurar essa informação nesses dois cenários, pois, através dessa análise, a instituição conhece os indicadores de cada momento, o que favorece o planejamento de um ano para outro, principalmente a evidência do hiato entre eles. Porém, importa aqui neste estudo considerar o total dessas duas colunas, pois a soma consolida o índice de evasão do Colégio Anchieta.

Os dados apurados mostram uma constância no índice de evasão do Colégio Anchieta, que está entre 7% e 7,8%, considerando os anos de 2014, 2015 e 2016 na análise.

Tabela 1: Apuração de Transferências – Análise Sintética

Ano Letivo	Matrícula Geral	Matrícula Inicial	Matrícula Final	Entradas	Saídas	Transf. Após Encerrado	% Evasão Matrícula Final Ano	Total Saídas	% Total evasão
2014	3011	2978	2934	33	77	158	5,39	235	7,80
2015	3001	2941	2932	62	71	139	4,74	210	7,00
2016	3081	3036	3000	48	84	155	5,17	239	7,76

Fonte: Sistema ERP do Colégio Anchieta

Apesar de não ter referência na literatura e nem informações sobre a concorrência, a instituição considera esse índice elevado. Sabendo que a quantidade média por turma é de 30 alunos, o total médio da evasão representa uma quebra de 7,6

turmas. Esse impacto é visivelmente percebido pelos gestores do Colégio no momento de fazer o planejamento orçamentário e de turmas, na transição de um ano para outro. Outrossim, para que a instituição mantenha a mesma quantidade de alunos, a meta mínima de captação de alunos novos deve ser a soma do total da evasão e do total de alunos concluintes, esses últimos na 3ª Série do Ensino Médio.

A despeito dessa inconstância, percebe-se que a instituição está atenta a esse planejamento, pois, considerando o total de turmas ofertadas e a respectiva capacidade, verifica-se um baixo índice de ociosidade, o que pode ser observado na Tabela 2 – Índice de Ociosidade.

Tabela 2: Índice de Ociosidade

Ano	Quantidade Turmas	Capacidade	Matrícula Geral	Índice Ociosidade
2014	97	3046	3011	1,16
2015	97	3025	3001	0,80
2016	102	3197	3081	3,77
2017	100	3159	3035	4,09

Fonte: Sistema ERP do Colégio Anchieta

O grande desafio das instituições é garantir a sua sustentabilidade financeira e para isso é necessário fazer gestão dos processos, mantendo a base de dados atualizada em tempo real, para subsidiar as tomadas de decisões e planejamentos. A atenção para estes dados deve ser rotina dos gestores, pois assim poderão alcançar a eficiência do negócio.

4.2 Índice de Transferências – Apuração Analítica

A Tabela 3 – Apuração de Transferências – Análise Analítica expressa o mesmo indicador da Tabela 1 – Apuração de Transferências – Análise Sintética, porém aberto para cada nível de ensino. A análise longitudinal permite identificar a porcentagem acumulada de cada nível e apontar gargalos que precisam de uma atenção imediata e análise especial de tal comportamento. Nessa tabela também são expostos dados do exercício de 2017, apesar de este estar em andamento, pois já podem contribuir e antecipar análises de comportamentos.

Tabela 3: Apuração de Transferências – Análise Analítica

CURSOS	2014% Evasão	2015% Evasão	2016% Evasão	2017% Evasão
EDUCAÇÃO INFANTIL				
INFANTIL A	10,84	4,40	5,62	5,49
INFANTIL B	8,53	5,19	6,17	6,21
Subtotal	9,43	4,90	5,98	5,93
ENSINO FUNDAMENTAL - Iniciais				
1º ANO	5,83	8,41	3,10	9,28
2º ANO	6,20	6,28	8,29	7,55
3º ANO	5,77	8,37	6,78	5,74
4º ANO	3,91	3,86	8,68	5,73
5º ANO	7,20	7,92	6,49	2,61
Subtotal	5,81	6,88	6,58	6,25
ENSINO FUNDAMENTAL - Finais				
6º ANO	8,40	6,88	5,83	3,82
7º ANO	7,94	7,26	6,50	6,97
8º ANO	16,67	5,18	7,25	4,28
9º ANO		11,43	8,03	5,24
8ª SÉRIE	8,24			
Subtotal	8,43	6,66	6,92	5,04
ENSINO MÉDIO				
1ª SÉRIE	11,15	7,44	28,07	8,4
2ª SÉRIE	13,43	13,99	15,22	13,73
3ª SÉRIE	5,61	2,42	3,49	1,57
Subtotal	10,16	8,14	12,08	5,32
TOTAL GERAL	7,84	6,99	7,75	5,63

Fonte: Sistema ERP do Colégio Anchieta

O primeiro indicador que merece atenção é o alto índice de evasão em 2014 no 8º Ano - 16,67% - e a continuidade desse alto índice nos anos subsequentes para esse mesmo grupo: em 2015, no 9º Ano, a evasão foi de 11,43% e, em 2016, na 1ª Série, chegou a 28,07%. Nesse caso, esses altos índices são reconhecidos, pois se referem ao grupo de alunos que, na sua maioria, migraram do Ensino Fundamental de 8 anos para o Ensino Fundamental de 9 anos, em algum período da trajetória escolar, devido à reprovação em um ou mais nível de ensino. Porém, esse grupo também é composto por

alunos que se transferiram de outros Estados para o Rio Grande do Sul, pois nestes a implantação do Curso de 9 anos foi por progressão automática enquanto no RS a progressão foi gradativa. Além disso, o grupo é consideravelmente pequeno, representando menos de um quarto de alunos do que usualmente costuma ter nesse nível de ensino.

Outro indicador que também se mostra alto refere-se à 2ª Série: 13,43% em 2014; 13,99% em 2015 e 15,22% em 2016. Esses altos índices são explicados pelo movimento de saídas de intercâmbios que usualmente ocorrem nesse nível de ensino.

Apesar de alguns índices estarem muito evidentes, a análise dos indicadores da Tabela 3 – Apuração de Transferências – Análise Analítica terá mais significado quando relacionada com a Tabela 4 – Motivos de Transferências 2016, pois esta última considera os motivos das transferências. Muitas vezes, em determinado nível de ensino, o índice de evasão é alto, mas os motivos da não retenção podem estar fora do controle da instituição, como, por exemplo, intercâmbios ou mudança de endereço. Mas a estratificação dessa análise também evidencia pontos de atenção de fatores em que a instituição pode atuar. Neste trabalho, a relação dos índices de transferência e motivos de transferência somente é possível de ser feita para o exercício de 2016, pois, nos anos anteriores, os motivos de desligamentos não eram mapeados.

4.3 Transferências e motivos de desligamento

Na Tabela 4 – Motivos de Transferências 2016, os desligamentos são quantificados por nível de ensino e pelos motivos dessas transferências, respectivamente. A importância desse nível de qualificação dos dados permite visualizar em quais níveis de ensino o índice de evasão pode sofrer interferência da instituição, por se tratar de motivos controláveis. Ao mesmo tempo, pode esclarecer que em determinados níveis de ensino o índice de evasão é elevado, mas que o mesmo é motivado por variáveis não controláveis pela instituição. É o que ocorre, por exemplo, com as saídas motivadas por mudança de endereço, representando 26% das transferências, e por saídas para intercâmbio, representando 12,48% das transferências.

Tabela 4: Motivos de Transferências 2016

Educação Infantil	Número total de Transferidos	Financeiros	Logísticos (escola distante)	Mudança de cidade	Saída para intercâmbio	Não adaptação à estrutura	Dificuldades com a proposta pedagógica	Questões de relacionamento	Repetência	Bi-repetência	Não declarado	Outros motivos
Nível 1 (3 a 4 anos)												
Nível 2 (4 a 5 anos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nível 3 (5 a 6 anos)	5	1		3								1
	10	1	2	3			1				1	2
Ensino Fundamental												
1º ano	8	0	2	3		1						2
2º ano	18	1	1	10		1					3	2
3º ano	16	2	1	6			5					2
4º ano	23	6	1	7		1	5					3
5º ano	17	3		8		1	1			1		3
6º ano	14	3		4		1	3				1	2
7º ano	16	2		7		1	2				1	3
8º ano	19	1	1	2		4	3		1		3	4
9º ano	20	2	1	2	1	2	4		2		2	4
Ensino Médio												
1º série	16	1		5	1		4			2	1	2
2º série	51	1		3	25	1	12		1	2	2	4
3º série	8		1		3		3		1			
Total Evasão	241	24	10	63	30	13	43	0	5	5	14	34

Fonte: Sistema ERP do Colégio Anchieta

Todavia, muitos desligamentos são feitos por motivos que são controláveis ou, pelo menos, que servem como ponto de atenção para melhorias. É o que acontece com a motivação por dificuldades com a proposta pedagógica, que representa 17,8% das transferências. Quanto aos motivos controláveis, a instituição precisa fazer uma reflexão para que os processos sejam melhorados e as pessoas se sintam acolhidas. As declarações das famílias na entrevista de desligamento como “decisão da troca foi motivada por incompatibilidades entre família e escola no processo avaliativo individual do aluno” ou “por motivos de mau atendimento mediante dificuldades do aluno” merecem uma observação atenta, principalmente no que toca à missão apostólica de uma escola jesuítica.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que um aspecto do colégio é citado como crítica, ora é citado como um aspecto positivo. Isso evidencia que as pessoas têm expectativas diferentes em relação ao atendimento e regulamentos da instituição. É possível perceber isso pelas falas nas entrevistas de desligamento, mas também pelos indicadores de renovação de matrículas de alunos reprovados. Muitas vezes a reprovação é motivo de transferência, mas, ao mesmo tempo, não é um motivo que

impede a permanência do aluno, pois, nos casos de matrícula de aluno reprovado, percebe-se que a família acredita no trabalho que a escola desenvolve. A Tabela 5: Índice de fidelização de alunos Reprovados expressa esse indicador.

Tabela 5: Índice de fidelização dos alunos Reprovados

Ano	Reprovados	Fidelizados	Índice %
2014	77	23	29,87
2015	74	37	50,00
2016	65	33	50,77

Fonte: Sistema ERP do Colégio Anchieta

Verifica-se uma melhora neste indicador de 2014 para 2016, com um aumento de 29,87% para 50,77% na fidelização desse público.

4.4 Atividades que o Colégio já realiza

Ao avaliar as atividades que o Colégio Anchieta realiza, percebe-se que muitas ações que já são executadas, diretamente ou indiretamente, estão relacionadas com o propósito da fidelização. Muitas vezes, o foco da atividade desenvolvida está para outros objetivos institucionais, mas existe alguma interface com o processo de fidelização. Na sequência, são listadas algumas dessas atividades que exemplificam o que a instituição realiza:

a) Manual de Ingresso

A instituição adota um documento que orienta o processo de admissão de alunos novos. Apesar de essa atividade estar diretamente relacionada com o processo de captação, as etapas previstas de atendimento ao aluno e família são uma oportunidade para estreitar o relacionamento com a escola, esclarecer dúvidas e criar vínculos duradouros.

b) Evento ‘Nosso Jeito de Aprender’

A realização desta atividade ocorre em duas edições. A primeira edição tem como foco a captação de alunos novos. A segunda edição tem como objetivo a fidelização de alunos, pois é ofertada para os alunos matriculados na Educação Infantil que desejam conhecer o trabalho do 1º Ano do Ensino Fundamental.

c) Dia da Acolhida

O dia da acolhida acontece no primeiro dia letivo. A família é convidada para visitar a escola, conhecer os espaços, interagir com os professores e equipes de ensino, tirar dúvidas, receber um mimo de boas-vindas e se preparar com muito entusiasmo para as aulas que iniciam.

d) Encontros comemorativos dos antigos alunos

Apesar de serem eventos promovidos pelos próprios antigos alunos, o Colégio Anchieta participa destes momentos disponibilizando os espaços de convivência para que os encontros aconteçam.

e) Pesquisa de Mercado

O Colégio Anchieta aplicou no ano de 2016 uma pesquisa de satisfação com alunos, pais de alunos, alunos concluintes e alunos transferidos, o que demonstra uma preocupação da instituição com o seu público, subsidiando tomadas de decisões quanto aos projetos que devem ser priorizados para melhor atender à comunidade.

4.5 Proposições

Na perspectiva da fidelização, a partir deste estudo de caso e das sugestões do embasamento teórico, e considerando principalmente a missão apostólica do Colégio Anchieta, no cuidado com a pessoa e em oferecer uma formação de excelência humana e acadêmica, foram elaboradas algumas sugestões de melhoria.

Ao considerar, primeiramente, as atividades que a instituição já realiza, sugerem-se algumas mudanças para que essas ações tomem proporções mais eficazes na busca da fidelização. Segundo Kotler e Fox (1994), a instituição deve buscar um encorajamento de uma atitude de serviço aos alunos através do atendimento e acolhida. Os autores também sugerem que os serviços de orientação devam estar disponíveis desde o início do relacionamento.

Dessa forma, recomenda-se que, no Manual de Ingresso para o processo de admissão de alunos novos, a etapa da entrevista ao aluno e família seja realizada para todos os candidatos que procuram o Colégio. Atualmente, devido ao significativo volume de captação da Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, essa etapa não é cumprida. Apesar de essa atividade estar diretamente relacionada ao processo de captação, certamente contribuirá para um aumento da fidelização. É importante salientar que essa fase do processo é a que antecede a matrícula, ou seja, a

família já evidenciou sua decisão pela instituição, pois, antes disso, realizou visita, inscrição e participou da sondagem diagnóstica. O atendimento personalizado, tendo como embasamento a prova que o próprio candidato realizou na sondagem diagnóstica, mostra o comprometimento da instituição e o cuidado com a pessoa, a *'cura personalis'*, tão referenciada nos documentos da rede jesuíta de educação. Segundo Kotler e Fox (1994), os serviços de aconselhamento e orientação devem estar disponíveis desde o início e devem começar tão logo o aluno chegue à escola, ou seja, desde o processo de captação.

Outra recomendação de melhoria, dentre as atividades já realizadas, é a ampliação da oferta do evento *'Nosso Jeito de Aprender'*. Atualmente, esse evento atende apenas à transição da Educação Infantil para o Ensino Fundamental, mas pode ser estendido para a transição do 4º para o 5º Ano do Ensino Fundamental, do 5º para o 6º Ano do Ensino Fundamental e do 9º Ano do Ensino Fundamental para o Ensino Médio, pois é um espaço para tirar dúvidas e se familiarizar com o método de avaliação e a equipe de Orientação.

Dos eventos com antigos alunos, recomendam-se ações para estreitar o relacionamento com esse público, oferecendo atividades, palestras, confraternizações. Outra ação importante é identificar o percentual dos atuais alunos cujos pais são antigos alunos, pois esse índice apontará o quanto a instituição tem valor afetivo para esses pais, uma vez que projetaram, para a vida dos seus filhos, repetir a experiência de estudar na escola que fez parte da sua história.

Segundo Bergamo, Giuliani e Galli (2011), um dos elementos importantes para a fidelização é o construto da satisfação. Os autores ressaltam que os alunos tendem a se desenvolver mais em uma instituição em que se sentem bem. Dessa forma, sugere-se disseminar, para todos os pontos de contato, a importância da excelência em atender bem. A instituição deve estar atenta para qualificar os processos e oferecer programas de desenvolvimento para os seus colaboradores sempre que se fizerem necessários.

Sugere-se ainda que se estabeleça a cultura dos registros de atendimento. Desde 2009, o Colégio Anchieta utiliza um sistema informatizado de Gestão Integrada (ERP), no entanto ainda é subutilizado. O registro no sistema, independente da área em que o colaborador atue, é importante para a o registro histórico de atendimentos, mas, principalmente, para que os próximos atendentes e orientadores possam ter as informações que sejam necessárias para encaminhamentos ou auxiliar o aluno e família.

A qualificação dos registros é rapidamente percebida pela comunidade, demonstrando seriedade no trabalho, comprometimento e transparência.

Mas, muito além dos registros, o serviço de atendimento ao aluno precisa estar em permanente disponibilidade para escuta e orientação. Segundo Kotler e Fox (1994), a instituição comprometida com a retenção de alunos precisa criar atmosfera que encoraja o aluno a não abandonar a escola. Para tanto, sugere-se que antes da formalidade do desligamento do aluno, se estabeleça um protocolo institucional de entrevista com a família, com o objetivo de reverter a decisão de desligamento ou ainda, por último, uma oportunidade de acolher as sugestões que podem ser apontadas como melhorias dos processos da instituição em prol da retenção dos alunos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar os motivos da não fidelização dos alunos do Colégio Anchieta para, de posse desta análise, propor ações que possam melhorar o relacionamento da escola com seus alunos e familiares. Para tanto, observaram-se os indicadores de evasão dos anos de 2014, 2015 e 2016 e os motivos de evasão do ano de 2016.

Como resultado, constatou-se que o índice de evasão é considerado alto, tendo como referência o conhecimento empírico da pesquisadora, pois ele é visivelmente percebido ao planejar-se a oferta na transição de um ano para outro, acarretando uma consequente diminuição de turmas em determinados níveis de ensino. Por outro lado, a instituição tem uma estabilidade no número de alunos matriculados, pois a evasão é suprida pelo processo de captação, principalmente na Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental. Apesar do índice de evasão ser considerado alto, observa-se que os principais motivos de desligamento estão relacionados a variáveis não controláveis da instituição e que são feitas as adequações necessárias nas quantidades de turmas, pois o índice de ociosidade é aceitável.

Porém, muitos motivos estão relacionados a variáveis controláveis pela instituição, e este é o ponto de atenção para as lideranças identificarem as fraquezas e ameaças, através de uma escuta ativa do aluno e família, propondo soluções de melhorias. Além da análise dos dados, o propósito deste trabalho também foi avaliar atividades que a instituição já realiza tendo como foco a fidelização e fazer proposições para melhorar o desempenho desses processos. Percebe-se que o Colégio Anchieta já tem práticas bem sucedidas, no entanto sugerem-se ajustes para melhorá-las e garantir melhores resultados. É importante ter presente que as escolas precisam pensar em alternativas para que as ofertas educacionais possam alongar a trajetória educacional e permanência do aluno na instituição, diminuindo, assim, o nível de dependência da captação de novas matrículas a cada ciclo e o ajuste nas quantidades de turmas.

Outro aspecto muito importante, dentre os motivos controláveis, e em consonância com a missão apostólica, é o cuidado com o desenvolvimento dos alunos nas dimensões cognitivo, socioemocional e espiritual-religiosa, que deve estar sempre presente no acompanhamento do aluno. O tema fidelização de alunos é importante não apenas pelo aspecto da sustentabilidade do negócio, mas pelo legado principal da

Educação Jesuíta, que é o cuidado e interesse individual com o desenvolvimento de cada pessoa.

Por fim, nos tempos de hoje, as instituições de ensino precisam estar atentas não somente à qualidade da educação, mas à qualidade do serviço como um todo, que considera o atendimento, acolhimento, estrutura física, oferta de atividades complementares, segurança, dentre outras. A entrega de todos estes serviços se dá pelo funcionamento de um conjunto de processos que precisam estar ordenados, sistematizados, mas, principalmente, alinhados à identidade da instituição, à missão apostólica e ao Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta do Brasil.

Diante da relevância desse tema para as instituições de ensino, acredito que a incorporação das propostas feitas para os processos do Colégio Anchieta melhorarão os indicadores ora apresentados e também atenderão ao legado da missão apostólica. Porém, sugiro que outras pesquisas sejam desenvolvidas em temas também relevantes para a instituição, como o processo de captação de alunos ou o processo de cobrança da inadimplência, pois também poderão estar colaborando nos indicadores da fidelização de alunos.

REFERÊNCIAS

- BERGAMO, Fabio Vinicius de Macedo; GIULIANI, Antônio Carlos; LAGO, Lesley Carina do Attadia Galli. Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 8, n. 2, 2011.
- BOZZA, Amanda. **Guia completo de Marketing Educacional para captação de matrículas**. Wpensar, 2017.
- COLÉGIO ANCHIETA. **Humanização do Ambiente Escolar: em busca do Magis**. Porto Alegre: Rede Jesuíta de Educação. Porto, 2013.
- COLÉGIO ANCHIETA. **Projeto político-pedagógico: documento norteador**. Porto Alegre, 2014.
- COLÉGIO ANCHIETA. **Prioridades e Ações Educativas**. Rede Jesuíta de Educação, 2016.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.
- KLEIN, Luiz Fernando. **Pedagogia Inaciana: sua origem espiritual e configuração personalizada**, 2º. Encontro de Diretores Acadêmicos de Colégios Jesuítas da América Latina Quito (Cumbayá), 2014.
- KLEIN, Luiz Fernando (Org.). **Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.
- KOTLER, Phillip; FOX, Karen. **Marketing estratégico para instituições de Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Phillip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MAZZUCO, Vania Dephyini; DUTRA, Ademar; CASAGRANDE, Jacir Lenoir. Marketing de relacionamento para retenção de alunos na escola de inglês Lexical. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 8, n. 15, p. 87-108, 2012.
- POSER, Denise von. **Marketing de Relacionamento – Maior lucratividade para empresas vencedoras**. São Paulo: Editora Manole Ltda. 2010.
- PROVÍNCIA DOS JESUÍTAS NO BRASIL. **PEC: Projeto Educativo Comum**. São Paulo: Loyola, 2016.
- SACCOL, Amarolinda et al. (Org.) **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.
- STORCK, João Batista. **O humanismo social cristão nos documentos da Igreja e da Companhia de Jesus**. São Leopoldo: UNISINOS, 2016. <Disponível em: www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/UNISINOS/5825/1/João+Batista+Storck_.pdf>, Acesso em: 05 de março de 2018.