

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

**MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**VIRGINIA PRUX REGINATO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR  
EDUCACIONAL:**  
proposição de ações de retenção e fidelização de estudantes de Ensino  
Médio

São Leopoldo  
2017

VIRGINIA PRUX REGINATO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR  
EDUCACIONAL:**

proposição de ações de retenção e fidelização de estudantes de Ensino  
Médio

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista, pelo Curso MBA em  
Gestão Estratégica de Negócios da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ms. Cássia Hofstätter

São Leopoldo  
2017

## RESUMO

No setor educacional, a evasão e a migração de estudantes do Ensino Fundamental de escolas particulares, para o Ensino Médio de escolas públicas, é um fator preocupante. É preciso buscar a permanência desses jovens na instituição de origem, oferecendo atrativos capazes de garantir a conclusão do ensino escolar na mesma escola. Esse ambiente de crescentes mudanças exige inovações constantes. Dessa forma, faz-se necessário aprimorar a qualidade da interação com os clientes. Ações de marketing de relacionamento contribuem para a fidelização de clientes por meio da aproximação, desenvolvendo as relações entre as empresas e seus clientes. O objetivo deste trabalho consistiu em propor ações de relacionamento visando a retenção e fidelização dos estudantes na última etapa da educação básica. Para tanto, foram avaliados o grau de satisfação, as expectativas e as percepções de estudantes no Ensino Médio e em fase de conclusão do Ensino Fundamental do Colégio Marista Maria Imaculada, de Canela – RS. A avaliação se deu por meio de estudo de caso, com a aplicação de duas pesquisas quantitativas e uma qualitativa. Além disso, o estudo apoiou-se em fundamentação teórica e avaliação do cenário em que se encontra a escola. A análise dos resultados contribuiu para a criação de ações, que permitirão a correção e o aperfeiçoamento dos processos, sistemas e demais fatores que possam influenciar na busca pela excelência em retenção e fidelização de clientes, garantindo à instituição a vantagem competitiva para se manter e se diferenciar no mercado.

**Palavras-chave: Marketing. Relacionamento. Gestão. Escola.**

## ABSTRACT

In the education sector, the evasion and migration of primary school students from private to state high schools is a cause for concern. It is necessary to seek the permanence of these young people in the institution of origin, offering attractions able to guarantee the completion of school education in the same school. This environment of increasing changes requires constant innovation. Therefore, it is necessary to improve the quality of interaction with customers. Relationship marketing actions contribute for clients fidelization is the discipline that proposes to keep clients loyal by approaching, developing relationships between companies and their clients. The purpose of this work was to propose actions of relationship aiming at the retention and loyalty of students in the last stage of basic education. Therefore, it was evaluated the degree of satisfaction, the expectations and the perceptions of students in High School and at the completion phase of the Elementary School of the Marista Maria Imaculada School, in Canela – RS. The assessment was done through a case study, with the application of two quantitative and one qualitative researches. Furthermore, the study was based on theoretical foundation and evaluation of the region in which the school is located. The analysis of the results contributed to the creation of actions, which will allow the correction and improvement of the processes, systems and other factors that may influence the search for excellence in retention and customer loyalty, guaranteeing the institution the competitive advantage to keep and distinguish themselves in the market.

**Keywords: Marketing. Relationship. Management, School.**

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow .....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 2 – Organograma tradicional versus voltado para o cliente.....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 3 – Ciclo de vida do cliente.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 4 – Logotipo do Projeto .....</b>	<b>62</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1 – Número de matrículas no Ensino Médio.....</b>	<b>11</b>
<b>TABELA 2 – Identificação dos graus de satisfação.....</b>	<b>44</b>
<b>TABELA 3 – Percentuais de satisfação por ano/nível de ensino.....</b>	<b>48</b>
<b>TABELA 4 – A avaliação do preparo acadêmico por área do conhecimento .</b>	<b>54</b>
<b>TABELA 5 – Atividades oferecidas por área do conhecimento.....</b>	<b>58</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 SERVIÇOS .....	15
<b>2.1.1 Conceito de Serviços .....</b>	<b>15</b>
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	17
<b>2.1.2 Serviços Na Área Educacional.....</b>	<b>19</b>
2.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	21
<b>2.2.1 Conceito De Relacionamento Com O Cliente .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 Tipos de relacionamento com o cliente .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3 Retenção E Fidelização De Clientes .....</b>	<b>28</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>36</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	38
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	39
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	40
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>40</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	40
<b>4.1.1 Ensino Médio.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.2 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>42</b>
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS .....	44
<b>4.2.1 Avaliação Institucional.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2 Satisfação de estudantes concluintes.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.3 Pesquisa de Expectativa .....</b>	<b>55</b>
<b>5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS .....</b>	<b>56</b>
5.1 PERSONALIZAÇÃO DO ENSINO MÉDIO .....	57

<b>5.1.1 + Ensino Médio .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1.2 A TRANSIÇÃO PARA O ENSINO SUPERIOR .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.3 VÍNCULOS AFETIVOS.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.4 Decoração dos Espaços.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1.5 Posicionamento de Comunicação .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2 RESULTADOS IMEDIATOS .....</b>	<b>63</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A nova era econômica trouxe para as empresas o desafio de oferecer ao consumidor atributos como autenticidade, originalidade, criatividade e honestidade. Por viver em um mundo no qual recebe-se muitas informações diárias, das formas mais variadas, o consumidor torna-se a cada dia mais seletivo e crítico, desenvolvendo a capacidade de priorizar a atenção e filtrar as mensagens recebidas. Bender (2012) indica que “o cérebro reconhece imediatamente o diferente. O igual confunde e entedia. E o que se tem de sobra hoje é muito mais do mesmo”. Assim, determinadas informações tornam-se mais relevantes, especialmente quando vindas de interlocutores considerados confiáveis. Ofertas genéricas são descartadas, enquanto que relatos de usuários validam produtos e serviços.

A diversidade e quantidade de produtos e serviços ofertados no mercado, aliadas à crescente concorrência global, estão tornando a sociedade como um todo mais exigente. As organizações, para isso, procuram diferenciais para atrair e reter clientes. Elevar os padrões de relacionamento é algo necessário. Para fidelizar um cliente, é preciso satisfazer suas necessidades e desejos, algo que muda constantemente. Vive-se em uma era caracterizada pela “economia da experiência”, na qual produtos e serviços passaram a ser acessórios para os clientes; agora há a necessidade de viver experiências memoráveis. (PINE, GILMORE, 1999).

Apesar desse conceito já ter sido superado, na literatura de marketing, pelo argumento de que hoje existe uma cocriação de valor de produtos e serviços por meio da interação de produtores e consumidores, facilitada pela evolução da tecnologia, não há como negar que todo ato de consumo envolve algum grau de experiência e será mais bem-sucedido quem compreender que o processo de vendas vai muito além de encher uma loja com produtos e oferecê-los a quem passar pela porta.

No Brasil, a crise econômica vivida pela população especialmente nos últimos anos tem afetado os hábitos de consumo. Pesquisas demonstram que um dos mercados que mais sentem essa mudança é o da educação, com a migração dos estudantes para as escolas públicas ou concorrentes onde encontram maior poder de barganha. Um exemplo é o caso do Colégio Bom Jesus São Luiz, de Porto Alegre, que anunciou em setembro de 2016 seu fechamento. “A situação financeira e a inadimplência foram citadas entre os motivos para a decisão de encerrar as atividades na escola”, conforme publicado no Portal ClicRBS em 21/9/2016.

Baseado nos pressupostos citados acima, este trabalho se propõe em apresentar, por meio de estudos bibliográficos, levantamento de dados e pesquisas quantitativas e qualitativas, que garantir a retenção e fidelização dos clientes é vital para assegurar o sucesso das empresas, que, no presente documento, estão representadas por uma instituição de ensino básico. Pretende-se desta forma, encontrar respostas ao problema central da pesquisa: quais ações de relacionamento podem ser desenvolvidas visando influenciar a retenção e fidelização de estudantes, no que tange a transição entre o fim do Ensino Fundamental e a entrada no Ensino Médio.

O segundo capítulo apresenta referenciais teóricos que serão usados para sustentar as ações propostas no presente estudo, utilizando bibliografias e pesquisas publicadas. A revisão sobre serviços, suas características e serviços na área educacional, além do conceito de relacionamento com o cliente, tipos de relacionamento com o cliente e retenção e fidelização de clientes, tem como objetivo aprofundar conceitos relacionados ao trabalho, além de oferecer suporte para que se possa discutir o relacionamento do ponto de vista estratégico.

A metodologia utilizada para desenvolver o estudo de caso é descrita no terceiro capítulo, bem como os tipos de pesquisas aplicadas, escolha da amostra, técnicas de coleta utilizadas, e modo de análise de dados. O estudo de caso é apresentado no quarto capítulo, com a apresentação da instituição estudada e a análise das pesquisas aplicadas durante o segundo semestre de 2016. Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as proposições de melhorias, com atividades e ações estratégicas visando atender ao problema central desta pesquisa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O cenário atual exige mudanças nas instituições de ensino. O Brasil possui atualmente cerca de 190 mil instituições do ensino básico. Segundo dados coletados pela Federação Nacional das Escolas Particulares, desde 1999 as matrículas no Ensino Médio em escolas privadas se reduzem. No período que vai até 2005, registrou-se diminuição anual de 1,81%. De 2005 em diante, o ritmo anual de redução atenuou-se, passando para 0,41%. Para o número total de matrículas, o primeiro período, de 1999 a 2005, foi de expansão, de 2,54% ao ano. Já de 2005 a 2013, a tendência se inverteu e o número total de matrículas recuou 1,07% ao ano.

Tabela 1 – Número de Matrículas no Ensino Médio

Ano	Total	Estabelecimentos Privados		Variação Anual	
		Número	%	Total	Estabelecimentos Privados
1999	7.769.199	1.224.364	15,76%	...	...
2005	9.031.302	1.097.589	12,15%	2,54%	-1,81%
2012	8.376.852	1.066.163	12,73%	-1,07%	-0,41%

Fonte: <http://www.sinepe-mt.org.br/noticias/index.php?PaginaAtual=513&Sort=&Mod=&Valor=&Id=69&>

O maior número de matrículas em estabelecimentos particulares de ensino médio está na Região Sudeste, onde se localizam 47,66% do total. Em seguida, aparece a Região Nordeste, com 24,35%, enquanto que a Região Sul recebe 13,66% dos estudantes do ensino médio privado. Em um cenário de maior aquecimento do mercado de trabalho, torna-se mais difícil reter o estudante no Ensino Médio, que tem oportunidades imediatas de inserção profissional e ganho de renda, ainda que ao custo de menor ascensão no futuro.

Os números mostram uma nova realidade no setor da educação, que tem passado por mudanças bruscas na forma de se fazer negócios. Os clientes, mais exigentes e sensíveis a preço, perante uma concorrência crescente, tornam o mercado a cada dia mais competitivo. Além disso, a crise econômica em que se encontra o País tem afetado o setor com um crescente número de clientes inadimplentes. Em entrevista ao Portal ClicRBS, Bruno Eizerik, presidente do Sindicato do Ensino Privado do RS (Sinepe/RS), afirma que resultados preliminares de uma pesquisa feita pelo sindicato apontam que as instituições de ensino no Estado enfrentam dificuldades e que houve um aumento na inadimplência.

Portanto, não basta mais oferecer apenas um ensino de qualidade, pois isso a concorrência também oferece a quem a procura. É necessário, portanto, buscar diferenciais, como a criação de um relacionamento de confiança mútua, respeito e valorização entre o estudante, sua família e a escola. Por meio do marketing é possível obter a melhoria da satisfação dos clientes, o que contribui para alcançar a sua fidelização. Assim como matricular é importante, mais do que nunca fundamental é retê-los.

A retenção de estudantes em fase de Ensino Médio passa, ainda, pela criação de uma identificação entre a escola e o jovem. Pesquisas apontam que nesse nível de ensino o índice de evasão é o maior, apontando uma realidade em que a falta dos conhecimentos básicos compromete uma vida profissional promissora. Ou seja, é preciso que os estudantes vejam no Ensino Médio uma forma de garantir uma formação adequada para suas pretensões futuras.

Em setembro de 2016, o Governo Federal Brasileiro apresentou, em forma de Medida Provisória, uma programação para a reformulação do Ensino Médio, com vistas a “reforçar e melhorar a qualidade da educação” (Portal Educação, 2016). O Ministério da Educação prevê mudanças com início no primeiro semestre de 2017, finalizando em 2018, com a meta de 500 mil jovens matriculados em escolas de tempo integral. “Mais do que o tempo maior, o objetivo é ajudar o estudante a se desenvolver mais plenamente”, explica o mesmo Portal.

De acordo com a Revista Veja, “hoje 100% dos jovens fazem o mesmíssimo percurso durante os três anos do ciclo médio. São treze disciplinas obrigatórias ensinadas com idêntica profundidade – ou superficialidade – a estudantes de interesses e capacidades distintas. De acordo com a MP, a grade deixa de ser engessada, permitindo ao aluno escolher a metade das matérias que irá cursar.

No ambiente escolar, cercado de expectativas, a conquista dos clientes precisa estar focada no aspecto relacional e permanente, com o objetivo de retê-los e fidelizá-los. O Colégio Marista Maria Imaculada, instituição em que se baseia este estudo, tem passado por um decréscimo no número de estudantes em transição do Ensino Fundamental para o Ensino Médio. Em parte, pela realidade econômica da população, que exige de muitos jovens o ingresso antecipado no mercado de trabalho para auxiliar no sustento da família. Não obstante, tem-se ainda os jovens que buscam por escolas que ofereçam Ensino Médio focado na aprovação de grandes vestibulares. Além dessas observações, percebe-se que a implementação de projetos próprios da Rede Marista, reconhecidos em outras unidades como diferenciais competitivos, não são percebidos pelos estudantes da unidade da rede em questão, de forma satisfatória.

Diante do cenário apresentado, como uma escola pode, então, destacar-se e prosperar, reter e fidelizando seu cliente? O presente trabalho pretende responder à questão: quais ações de relacionamento o Colégio Marista Maria Imaculada pode desenvolver para reter e fidelizar os seus alunos do Ensino Médio?

## 1.2 OBJETIVOS

Constituem-se em objetivos desta pesquisa:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor ações de marketing de relacionamento para o Colégio Marista Maria Imaculada visando a retenção e fidelização de estudantes de Ensino Médio.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o Colégio Marista Maria Imaculada;
- Descrever o cenário atual em que se encontra a instituição, no que diz respeito ao número de estudantes matriculados nas turmas de Ensino Médio;
- Analisar a percepção da marca e do serviço perante seus usuários diretos (estudantes);
- Propor ações de relacionamento com vistas a incrementar o percentual de estudantes fidelizados em fase de troca de nível de ensino (9º ano EF) e durante os três anos de Ensino Médio.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O marketing, com o passar dos anos, deixou de ser centrado no produto (marketing 1.0), passou a ser centrado no consumidor (2.0) e chegou a uma abordagem centrada no ser humano, o chamado Marketing 3.0. A era dos valores, traz consumidores em busca de soluções que satisfaçam seus desejos e necessidades particulares, seu anseio de transformar o mundo globalizado em um local melhor, por meio do contato com empresas humanizadas e conscientes dos problemas sociais e ambientais. No cenário educacional não é diferente. Rizzi

e Sita (2012) indicam que “(...) não compramos apenas um produto ou serviço. Compramos estados mentais. Compramos um sonho, uma experiência, uma emoção, o futuro, a possibilidade, a conquista”.

Percebe-se que as escolas, agora vistas como empresas, precisam se sobressair em um mercado composto por oferta abundante, concorrência, evasão, estudantes e famílias exigentes e bem informados, inadimplência, custos, grandes e constantes investimentos, altos impostos e políticas de incentivo provenientes do governo.

Bem como em outros segmentos de mercado, o nível de expectativa dos clientes cresce em função do preço cobrado, neste caso nas mensalidades, e eles querem saber o que receberão em troca do investimento feito. O discurso das escolas é muito parecido: todas têm os melhores sistemas de ensino, mais estudantes aprovados em avaliações externas, por exemplo. Entretanto, o discurso precisa ser entendido pelo cliente, para quem tudo parece muito semelhante. E é aí que o marketing de relacionamento encontra o seu porquê de existir e ser implementado de maneira eficiente e eficaz. Por que procurar ou manter-se fiel a uma escola, em um momento em que custos precisam ser cortados para reestabelecer a saúde financeira da família?

O Colégio Marista Maria Imaculada possui em sua cultura, missão, visão e valores que vão de encontro a esses desejos do consumidor atual. Como colocá-los em prática e de forma a ser percebido pelos estudantes do Ensino Médio é o desafio deste trabalho. Em seu Planejamento Estratégico 2012 – 2022, a instituição apresenta um projeto de relacionamento com os públicos, no qual existe a necessidade de criação de ações específicas para este nível de ensino, que perpassem as práticas pedagógicas-pastorais.

O restrito mercado em que se encontra o colégio faz necessário que tais ações sejam definidas e colocadas em prática com brevidade. Em 2014 o colégio cresceu abaixo do mercado comparado a seus concorrentes também privados. Já em 2015 o colégio voltou a crescer acima do mercado, com uma força de captação maior que os mesmos concorrentes, apesar de ter um crescimento proporcional menor que seu principal concorrente do mesmo.

Mesmo possuindo o maior market share do setor privado da região de Canela e Gramado (37,67% em 2015), o número de estudantes de Ensino Médio encontra-se em índice decrescente. Possuir um projeto específico para trabalhar o relacionamento com esse público é primordial para a instituição de ensino em questão e o alcance de suas metas mercadológicas, oferecendo meios de distingui-la perante os concorrentes e gerando benefícios para os clientes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar subsídios teóricos para o estudo, utilizando para isso bibliografias e pesquisas já publicadas. Serão apresentados conceitos referentes a serviços, características dos serviços, serviços na área educacional, bem como conceito de relacionamento com o cliente, tipos de relacionamento com o cliente e retenção e fidelização de clientes.

### 2.1 SERVIÇOS

#### 2.1.1 Conceito de Serviços

Com origem no termo latim *servitium*, a palavra serviço define a ação de estar sujeito a, ou ser prestável a alguém, por qualquer motivo, fazendo aquilo que essa pessoa quer ou pede. O conceito também faz referência aos serviços públicos pagos por contribuintes, por meio de taxas ou impostos. Corresponde à satisfação de alguma necessidade desde que não consistam na produção de bens materiais (CONCEITO.DE, 2016).

Faz parte, juntamente com as atividades de comércio de bens, do setor terciário da economia, onde ambos abrangem uma vasta gama de atividades, complementando os outros setores – primário e secundário. Serviços especializados como os da educação são considerados como parte do setor terciário superior, caracterizado pela grande produtividade e alto valor agregado. (PENA, 2016)

De acordo com Lovelock, (2003, p.05):

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada pelo destinatário do serviço.

No passado o foco das empresas era vender os produtos a qualquer modo. Vendedores eram preparados somente para a apresentação do produto e fechamento da venda, em um

método conhecido como *hard-selling*. Não agregava nenhum valor, não existia pós-venda, tampouco um relacionamento era estabelecido. (SILVA, 2016).

Com o passar do tempo os empreendedores sentiram a necessidade de mudar a forma como conduziam a gestão, ao perceber que nem sempre os clientes, cada vez mais críticos, ficavam satisfeitos com a qualidade e valor dos serviços que recebiam. Baseadas na Teoria da Motivação do psicólogo Abraham Maslow, as empresas descobriram como agradar os clientes e, ao mesmo tempo, administrar uma operação produtiva, lucrativa e dotada de pessoal agradável e competente. (SILVA, 2016)

A hierarquia das necessidades que os homens buscam satisfazer, representadas na Pirâmide de Maslow (figura 1), apresentou às empresas a importância de dedicar mais tempo a perceber as necessidades dos clientes e conquistar a sua confiança do que propriamente à apresentação do produto e conclusão da venda como antigamente. O que antes era apenas um mero detalhe, passou a ser algo que reproduz a excelência e a qualidade.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: <http://laudonline.com/blog/piramide-de-maslow-e-a-motivacao/>

O cuidado com o cliente tornou-se mais importante que o produto em si, uma vez que duas ou mais empresas podem oferecer o mesmo produto, com a mesma qualidade, e uma ter o maior público por disponibilizar um serviço diferenciado. Téboul (1999), explica que a oferta de um serviço deve estar fundamentada numa relação de interesse particular que uma empresa mantém com seu cliente. Esse aspecto é primordial para transformar o marketing de um serviço em um relacionamento.

## 2.1.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Kotler e Keller (2012, p. 397) definem serviço como “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Segundo os mesmos autores os serviços possuem, por sua natureza, as seguintes características:

a) Intangibilidade: serviços não podem ser tocados, pois são ideias e conceitos. A qualidade do serviço pode ser demonstrada por meio de prova física e apresentação das instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço. Dessa forma, a empresa conecta o serviço [intangível] com uma gama de benefícios concretos e experiência bem definida. Todos os aspectos do processo de prestação de serviço devem incorporar a marca da empresa, fortalecendo sua reputação;

b) Inseparabilidade: são produzidos e consumidos instantaneamente;

c) Variabilidade: a ideia de serviço varia de cliente para cliente. Os consumidores costumam se informar com outros consumidores sobre determinado serviço. Depende de por quem, onde e quando é fornecido. Para manter a qualidade, é necessário que a empresa invista em bons processos de contratação e treinamento, padronize o processo de execução do serviço e acompanhe a satisfação do cliente. Da mesma forma, possuir planos de comunicação e marketing são primordiais para que o consumidor saiba mais sobre a marca além daquilo que recebe somente por meio do contato com o serviço;

d) Perecibilidade: não podem ser estocados se não forem usados;

e) Participação do cliente no processo: atenção ao desenho das instalações e oportunidades de coprodução.

Las Casas (2011, p. 120) considera os quatro primeiros itens como características dos serviços, e afirma que essas determinam alguns pontos básicos, como: o treinamento do pessoal é fundamental como gerador de bons serviços; a imagem da empresa e da marca é importante para maior credibilidade perante o público.

O Marketing de Serviços é basicamente todo o trabalho envolvido nas vendas e no encantamento do cliente, realizado de forma a diferenciar positivamente o empreendimento dos concorrentes. Portanto, um serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente. Seu principal valor é a experiência.

Kotler (apud Lima, 2013) diz:

No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos. Talvez porque eles não tinham muitas alternativas, todos os fornecedores eram igualmente deficientes em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente, que a empresa não se preocupava em satisfazer seus clientes.

O mix de marketing utilizado em serviços, conceito desenvolvido na década de 60, foi ampliado por Philip Kotler ao perceber que os 4 Ps (Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção) já estavam insuficientes para atender ao mercado. Além das questões práticas atendidas pelos 4Ps, os estudos de Marketing começaram a se preocupar também em entender o interesse do consumidor, para preparar a melhor forma de atendê-lo. A pirâmide das necessidades humanas (citada no item 2.1.1 deste trabalho) foi fundamental para o entendimento.

Três novos Ps foram criados, especialmente para servirem como parâmetro em serviços, conforme descrevem Kotler e Keller (2012):

a) **People** (Pessoas): todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente na produção e consumo de um serviço são parte importante do marketing mix. A matéria prima é a própria mão de obra, portanto, esta é a principal preocupação que o empreendedor deve ter ao realizar o marketing de serviços. A capacitação, o treinamento, a formação de uma cultura entre os envolvidos com o foco voltado para o bom atendimento aos clientes, deve ser uma constante em um empreendimento que trabalha com o marketing de serviços de forma eficaz;

b) **Process** (Processos): os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelos quais um serviço é consumido são elementos essenciais da estratégia de marketing. Conhecer todos os processos é algo fundamental para que as melhores decisões sejam tomadas a respeito do oferecimento dos serviços, o que impacta diretamente na satisfação do cliente;

c) **Physical Evidence** (Evidências Físicas): o ambiente no qual um serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos, podem tornar palpável a promessa que um serviço representa. O ideal é que este perfil esteja em constante avaliação para que a experiência do cliente sempre se mantenha a mais satisfatória possível.

Segundo o redator do site Marketing de Conteúdo, Rock Content (2016), ainda há um 8º P no mix de marketing: produtividade:

Produtividade e qualidade estão entre os principais fatores relacionados ao sucesso de um negócio. Toda atenção é pouca em se tratando destes aspectos. A produtividade de todos os envolvidos deve estar assegurada, assim como a maneira ideal de atender ao cliente, isto desde o planejamento até o momento em que o cliente sai satisfeito.

Lovelock e Wright (2002) também defendem a ampliação do conceito para 8 Ps, reforçando que a natureza dos serviços trata de aspectos diferenciados como o envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo. Para eles a produtividade é essencial para manter os custos sob controle. A qualidade diferencia o produto e aumenta a fidelidade do cliente.

Para Gummesson (2010), a teoria do mix de marketing é decorrente da produção padronizada e em massa da sociedade industrial e sua dissociação do consumidor individual. É gestão de marketing, mas não gestão orientada ao marketing. O centro das atenções deve ser a customização das proposições de valor e um marketing mais individualizado, quase sempre em uma combinação expressa pelo conceito paradoxal de marketing de massa customizado.

Segundo Content, os empreendimentos modernos contam com o Marketing de Serviços como forma de crescimento e inclusive de sobrevivência em um mercado tão competitivo. São ações que funcionam tanto no B2B, quanto no atendimento realizado aos clientes de forma direta. Dessa forma, as maneiras de se atuar no mercado devem ser constantemente repensadas, tendo em vista que o investimento em marketing impacta diretamente na viralização da marca, assim como no aumento da rentabilidade do empreendimento.

### 2.1.2 Serviços Na Área Educacional

A educação é uma das 26 divisões que caracterizam o setor de serviços, conforme a metodologia de classificação definida pela *Standard Industrial Classification*, formulada por especialistas para a Organização das Nações Unidas (ONU).

Bem como em outras áreas, espera-se que sejam oferecidos de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e

lucratividade. A profissionalização é um dos fatores de sobrevivência, medido pela eficiência da gestão associada sempre ao êxito pedagógico. O contexto do mercado educacional é competitivo, e os processos de gestão devem refletir as necessidades das famílias.

Nos pequenos detalhes se pode encontrar um diferencial extremamente competitivo: o relacionamento de excelência, fundamental para manter o estudante e garantir sua fidelização, além de trazer mais famílias para a escola. As empresas necessitam gerar valores superiores. E valores, conceito relativo que só tem sentido em um contexto de clientes, está condicionado a bens intangíveis, como o relacionamento com as pessoas, uma vez que os bens tangíveis estão cada vez mais parecidos entre si.(FAVA, 2005).

Para uma empresa ter destaque são necessários padrões e hábitos, posicionando-se em uma categoria diferenciada do restante do mercado. É importante considerar que a qualidade traz lucro e que conhecer a fundo seus clientes é a melhor opção. Para Drucker (2002, p. 35): Só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: Criar um consumidor”. É essencial que as empresas saibam que o cliente é o principal gerador de lucro e que deve ser o foco da organização. É necessário, portanto, que fique satisfeito através dos produtos e serviços prestados, desde a abordagem até o pós-venda.

Guedes (2008) afirma que em tempos de qualidade total e eficiência operacional, nota-se uma semelhança muito grande entre os produtos. Com as disputas de mercado cada vez mais acirradas, os empreendimentos devem se aperfeiçoar no que diz respeito à prestação dos serviços. As empresas precisam estar sempre focadas em um atendimento ao cliente cada vez mais próximo da perfeição para que o objetivo de se destacar seja alcançado.

É possível afirmar, com base nos referenciais teóricos estudados que, segundo Silva (2011), nos dias de hoje a maioria das empresas já perceberam a evolução dos seus clientes e seus desejos, o quanto é importante trabalhar com a gestão de serviços para conseguir atender essa nova demanda, e que, além disso, é necessário buscar a excelência e a perfeição da qualidade para se criar uma vantagem competitiva e sobreviver na economia moderna.

As instituições de ensino precisam estar atentas às necessidades de inovação e diferenciação, pois no ritmo das relações comerciais atuais, o que é feito hoje amanhã torna-se padrão e o cliente passa a querer algo mais, em um eterno ciclo de expectativas que precisam ser atingidas. Sob o impacto dessas forças, o Marketing também está mudando para estabelecer relações duradouras com os clientes. Compreender que bens e serviços devem satisfazer as necessidades dos clientes é importante, mas estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização (McCARTHY; PERREAULT, 2002).

Para Kotler (1994), a adoção da filosofia e administração das atividades de marketing é de extrema importância às instituições de ensino, como em qualquer outra empresa. Explica que, para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário estar atento às tendências e pesquisas de mercado, além de medir a satisfação dos estudantes de acordo com suas necessidades e desejos. Reforça, ainda, que é preciso entender a natureza particular do trabalho pedagógico.

O atendimento é a arte de conquistar e manter o cliente na empresa. Os processos devem ser flexíveis com as necessidades cada vez mais específicas do consumidor. Estamos na era da customização dos serviços, do preço, da forma de comunicar e comercializar. Segundo McCarthy (2002), mais do que compreender que bens e serviços devem satisfazer as necessidades dos clientes, estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização. Por outro lado, Nickels (1999) afirma que ao se estabelecer estratégias visando o relacionamento de longo prazo com os clientes torna-se necessário que as transações sejam benéficas tanto para a empresa fornecedora como para os compradores.

## 2.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

### 2.2.1 Conceito De Relacionamento Com O Cliente

Rapp e Collins (1999, p. 55-56 apud 2011, 151) afirmam que:

[..] o conceito de relacionamento com o cliente é amplo e pode ser descrito como uma forma muito especial de marketing que reconhece e aprecia os interesses e necessidades de grupos específicos de consumidores, cujas identidades individuais e perfis de marketing são ou serão conhecidos pelas empresas e serve a esses interesses ou necessidades.

Já Gummesson (2010, p. 22) tem uma definição mais genérica e afirma que “marketing de relacionamento é a interação das redes de relacionamento. E os relacionamentos estão no núcleo do comportamento humano. ” Para ele, o marketing de relacionamento é constituído por outros conceitos: relacionamentos, rede e interação: Relacionamentos dependem que pelo menos duas partes estejam em contato uma com a outra. O relacionamento básico de marketing (díade) se dá entre um fornecedor e um cliente. Rede é

um conjunto de relacionamentos de muitas partes e essas entram em contato ativo entre si, gerando interação.

Segundo o mesmo autor, “clientes satisfeitos não são os únicos fatores de sucesso. Um equilíbrio de interesses somente pode ser realizado em um contexto de muitos parceiros”. Depois do foco de uma só parte (o cliente), o marketing de relacionamento introduziu um foco de duas partes (o cliente e o fornecedor) e está surgindo um foco de diversas partes (múltiplos stakeholders) por meio do marketing many-to-many. “Em um mercado com bom desempenho, todos os stakeholders tem o direito de satisfazer às suas necessidades e aos seus desejos”, complementa.

Para Gummesson, ainda, “Marketing é uma cultura, uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valores com os clientes e para interagir em redes de relacionamentos de modo a beneficiar a organização, seus clientes e outros stakeholders”.

De acordo com Baker (2005), a concordância básica quanto à definição de relacionamento com o cliente pressupõe os seguintes pontos:

- a) Refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios;
- b) Foco na criação, manutenção e extinção dos relacionamentos comerciais, de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos, em um benefício mútuo;
- c) Os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas. Confiança é essencial para o desenvolvimento de relacionamentos.

O conceito é proveniente do crescimento da ênfase em qualidade, reconhecimento dos valores da sua aplicação, avanços tecnológicos e necessidade de construir confiança. A gestão do relacionamento deve ser uma responsabilidade de toda a empresa. O setor de marketing é responsável por pesquisar e desenvolver ações de relacionamento e fidelização, propondo o padrão e os investimentos necessários. “É uma cadeia de relacionamentos que é criada pela empresa, em seu nome e no do cliente, e é mantida e desenvolvida pela empresa”. (ZENONE, 2010).

Zenone (2010) propõe ainda que o composto de marketing seja repensado, criando o conceito de 4 Cs, em um contraponto aos 4, 7 ou 8 Ps, citados no item 2.1.2 deste trabalho:

- a) Consumidor: interação em tempo real entre empresa e cliente, buscando agregar valor a partir da necessidade do consumidor;
- b) Custo: o produto varia conforme as preferências e preceitos dos clientes, e o custo muda proporcionalmente;
- c) Conveniência: distribuição a partir da perspectiva do cliente, que decide onde, como e quando comprar os produtos e serviços;
- d) Comunicação: o cliente individualmente decide como prefere se comunicar, com quem e com qual frequência.

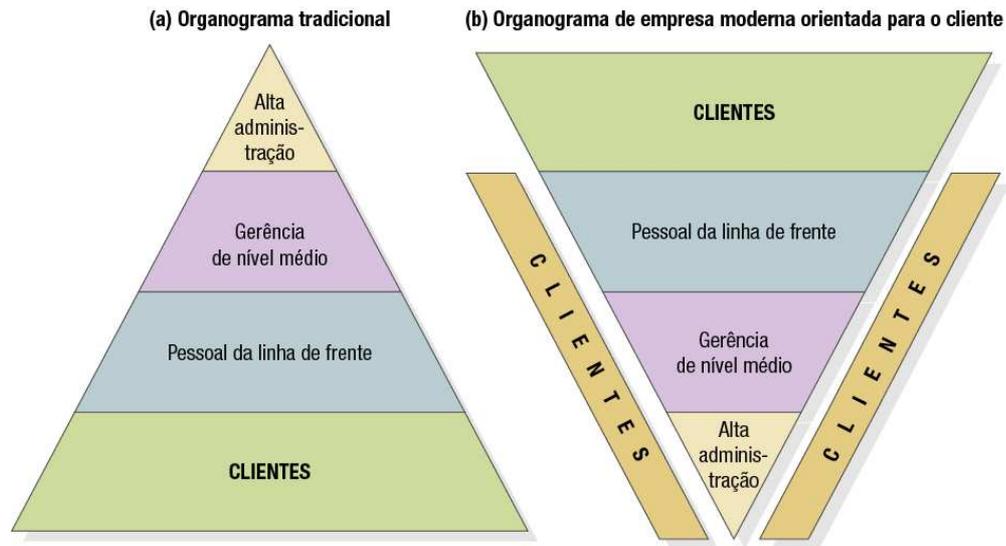
Nickels e Wood (1999) afirmam que à primeira instância o marketing de relacionamento pode ser considerado como a atração, manutenção e o aumento do relacionamento com os clientes. Pode-se dizer que se desenvolve por meio do conhecimento adquirido junto ao cliente e sua transformação em valor agregado.

O conceito essencial no marketing de relacionamento é o da criação de um vínculo relacional com o cliente, de forma a desenvolver nele sentimentos de familiaridade, confiança e credibilidade quanto a marca/ instituição. Para que isso ocorra, é necessário que, em cada contato, a instituição realize algo que agregue valor ao cliente e ao relacionamento. Cobra e Braga (2004) afirmam, ainda, que o relacionamento não pode ser intrusivo, evasivo ou constrangedor. Todo contato da empresa com o cliente deve agregar valor ou ser relevante para ele. As ações de relacionamento precisam estar sustentadas por um suporte eficiente. Prometer e não cumprir é corrosivo para as estratégias de relacionamento.

O relacionamento, portanto, consiste na descoberta por parte das instituições de como ser útil aos clientes e criar com eles vínculos afetivos e relacionamentos duradouros e que sejam vantajosos para ambos. São as ações a mais, em um momento em que todo o ofertado é igual, aos olhos do cliente. É o diferencial que faz com que uma marca seja escolhida perante tantas outras.

Kotler e Keller (2012) afirmam que com a concorrência acirrada, é necessário que as instituições passem de uma orientação de marketing voltada para vendas, para uma orientação de marketing voltada para o relacionamento, a fim de se diferenciarem no mercado.

Figura 2 – Organograma tradicional versus o voltado para o cliente



Fonte: Kotler e Keller 2012.

Muitas empresas, no cenário atual, investem em relacionamento na busca da manutenção da fidelidade de seus clientes. Colombo (2005), afirma:

A estratégia de relacionamento amplia o contexto do marketing transacional, passando para o desenvolvimento de relações profundas e de longo prazo com os públicos de interesse, podendo ser considerada uma filosofia organizacional, que tem como principal objetivo atender o cliente da melhor forma possível, em um processo contínuo de conhecimento e comunicação, estabelecendo relacionamentos profundos como meio de obter vantagem competitiva. Manter a lealdade dos clientes é um dos maiores objetivos da filosofia de relacionamento.

O relacionamento com o cliente deve ir além da venda ou da prestação de serviço: precisa-se oferecer soluções. Ouvir o cliente é sempre fundamental para que a empresa possa crescer no mercado em que atua. No cenário atual as empresas precisam mudar junto com a cultura, para manterem-se competitivas. Vavra (1993) entende que além da perda de oportunidade de faturamento econômico, um cliente insatisfeito possui um grande potencial destrutivo. O relacionamento, criado com pequenas interações emocionais, constroem confiança e lealdade entre consumidor – empresa. Vaynerchuk (2011), sentencia quando diz que é preciso “[...] abrir o coração primeiro. Há um limite de excelência que se pode obter com seu produto ou serviço. Há um limite no orçamento de marketing. Porém, seu coração é infinito.”

O cliente anseia ser tratado com cortesia e respeito e sentir-se importante. Entende-se que o bom relacionamento depende do comprometimento de todos, com foco no mercado. No

princípio da sociedade, o consumidor recebia produtos prontos, sem questionar sua origem e sem espaço para opinião. Com o tempo, passou pela exigência em receber o produto que melhor conviesse com a qualidade desejada, evoluiu para a necessidade de respeito ao meio-ambiente onde o produto é desenvolvido e chegou onde estamos no hoje: na customização quase individual do processo de produção. (MACHADO, 2013)

A autenticidade e os relacionamentos duradouros que podem resultar da interação com os consumidores (humanização da marca) serão quase sempre o fator decisivo para a sobrevivência de uma empresa, afirma Vaynerchuk (2011).

## 2.2.2 Tipos de relacionamento com o cliente

Fagundes (2016) afirma que, “na era do capitalismo do cliente, o poder foi transferido do vendedor para o comprador. Cockrell (2013) explica que conquistar clientes tornou-se uma arte, pois não basta posicionar um produto, deve-se prestar atenção em todos os pontos de contato da marca, e administrá-los com cuidado. Todos os bens intangíveis, nítidos quando avaliados pelos sentidos dos clientes, são responsáveis pela decisão de compra. O ambiente empresarial é marcado por profundas transformações cada vez mais rápidas e profundas, caracterizadas pelo elevado grau de desenvolvimento tecnológico e acirrada competição entre as empresas. As mudanças constantes afetam os hábitos dos consumidores.

Devido à proliferação dos meios de comunicação, fragmentando o mercado e a atenção dos consumidores, houve o desenvolvimento de novos cenários mercadológicos caracterizados por diferentes mídias, como lembra Benigno (2010). A realidade decorrente dessas tendências é que mais alternativas foram buscadas para captar, reter e fidelizar os clientes, surgindo, então, o marketing de relacionamento.

Para as empresas, torna-se imprescindível desenvolver estratégias voltadas para o marketing de relacionamento, que contribuem como diferencial para criar fidelidade. A filosofia empresarial precisa estar orientada para o cliente, reconhecendo a necessidade de buscar novas formas de comunicação para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros. Esta é a base do marketing 3.0, defendida por Kotler (2010), no qual o compromisso da empresa com os valores e expectativas dos clientes expressa a forma de agir da empresa no mercado.

Gummensson (2010), definiu 30 relacionamentos – os 30 Rs – que contemplam um conjunto de relacionamentos entre partes e propriedades de marketing específicas:

- a) Relacionamentos de mercado clássicos: R1 – relacionamento fornecedor e cliente; R2 – triângulo cliente-fornecedor-concorrência; R3 – rede clássica – canais de distribuição.
- b) Relacionamentos de mercado especiais: R4 – relacionamentos por meio de profissionais de marketing de tempo integral ou *full-time* e dos profissionais de tempo parcial ou *part-time*; R5 – interação entre clientes e fornecedores de serviço (contato de serviço); R6 – o cliente multifacetado e o fornecedor multifacetado; R7 – relacionamento com o cliente do cliente; R8 – relacionamento de perto versus o relacionamento distante; R9 – relacionamento com o cliente insatisfeito; R10 – relacionamento de monopólio – o cliente ou o fornecedor como prisioneiros; R11 – o cliente como um “membro”; R12 – o e-relacionamento; R13 – relacionamento parassociais (marcas e objetos); R14 – relacionamento não comercial; R15 – relacionamento verde e a responsabilidade social corporativa; R16 – relacionamento baseado na lei; R17 – a rede criminal;
- c) Megarrelacionamentos (alianças): R18 – redes pessoais e sociais; R19 – megamarketing (o cliente real nem sempre é encontrado no mercado); R20 – alianças alteram os mecanismos do mercado; R21 – relacionamento do conhecimento; R22 – mega-alianças mudam as condições básicas para o marketing; R23 – relacionamento com a mídia de massa;
- d) Nanorrelacionamentos: R24 – mecanismos de mercado são trazidos para dentro da empresa; R25 – relacionamentos com o cliente interno; R26 – orientação para a qualidade e o cliente (relacionamento entre a gestão de operações e o marketing); R27 – marketing interno (relacionamentos com o mercado do funcionário); R28 – relacionamento matriz bidimensional; R29 – relacionamentos com os fornecedores externos de serviços de marketing; e R30 – relacionamento entre proprietário e financiador;

Vainerchuk (2011) defende que o início do século XXI transformou o modo como as pessoas relacionam-se entre si e, em consequência, modificou as estratégias das empresas para manter clientes. Com o advento das redes sociais, ocorreu uma evolução nos relacionamentos, na qual relações que haviam perdido a importância para o sucesso individual voltaram a ter importância. Dentro do universo empresarial essa nova maneira de relacionar-se mudou também o modo de diálogo com os clientes, encorajando-os a falar e dialogando

com eles constantemente. As organizações deixam de querer conquistar cada vez mais clientes, e passam a dar ênfase em reter aqueles que já estão com elas, oferecendo benefícios e tratamento personalizado.

De acordo com Vaynerchuk (2011), cada vez mais as pessoas estão fazendo negócios e tomando decisões de consumo com base no que é dito nas plataformas de mídia social. O entendimento do conceito de marketing de relacionamento chama a atenção para o fato de que a escolha de uma instituição de ensino, por exemplo, tem início antes que o consumidor tenha feito contato direto com a empresa. Nesse processo decisório, a opinião de amigos e a imagem da instituição no mercado fazem uma grande diferença. Torna-se vital à prosperidade da empresa, portanto, entender como o relacionamento de ponta a ponta de seus clientes afeta as intenções futuras de compras e se eles estarão ou não dispostos a recomendar a empresa, como destaca Las Casas (2012).

Entende-se, ainda, os termos abaixo listados como diferentes meios de estabelecer um relacionamento com o cliente, de acordo com Kotler e Keller (2014):

- a) CRM: gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar a fidelidade;
- b) Pontos de contato: qualquer local e/ou ocasião em que o cliente tem contato com a empresa;
- c) Marketing personalizado (*one-to-one*): tecnologias adequadas para garantir que a marca é o mais relevante possível ao maior número de clientes possível;
- d) Marketing de permissão: esperado, pessoal e relevante, segundo Godin (2000), pioneiro da técnica. “As empresas podem desenvolver relacionamentos mais sólidos com os consumidores, respeitando seus desejos e enviando-lhes mensagens somente quando expressam disposição em se envolver”;
- e) Marketing participativo: empresa e consumidores trabalham em conjunto para descobrir como a empresa pode satisfazer melhor os clientes;
- f) *Empowerment* do cliente: consumidores se tornam pregadores da marca, recomendando e avaliando.

Os relacionamentos entre clientes e fornecedores são a base para todo o marketing. O centro das atenções do marketing de relacionamento está no individual, no one-to-one, como também em grupos de afinidade, formado por pessoas com pensamentos semelhantes, que formam comunidades.

Schmitt (2003), explica que o termo CRM (*Customer Relationship Management*) usado para denominar a gestão do relacionamento com o cliente pode causar insatisfação nas empresas, pois foca apenas em transações e não na verdadeira construção de relacionamentos. Ajuda a formatar o perfil do cliente, mas não estabelece um elo emocional. “Apesar de ser um título impressionante e atraente, a gestão do relacionamento com o cliente na verdade não administra relações com os clientes”.

O autor propõe, ainda, um novo conceito de gestão que, segundo ele, estaria verdadeiramente focado no cliente: a gestão da experiência do cliente. Uma ideia de satisfação orientada por processos, construindo saudáveis relações com os clientes em cada ponto de contato. A tecnologia disponível possibilita que as empresas mantenham e analisem as informações de cada cliente para a tomada de decisões: o relacionamento um-a-um, que é o princípio do marketing de relacionamento.

De acordo com a revisão bibliográfica acerca dos tipos de relacionamento com o cliente, é possível perceber que, com as mudanças no padrão de consumo, conhecer o cliente, entendê-lo e adequar os produtos em face às suas vontades e necessidades, é fundamental para garantir o sucesso da empresa.

### 2.2.3 Retenção E Fidelização De Clientes

Os serviços possuem uma interatividade maior com os clientes; por sua proximidade hoje são considerados os maiores responsáveis pela conquista e fidelização dos mesmos.

“Da mesma forma que no Ciclo de vida dos Produtos, o Ciclo de Vida dos Clientes (*Customer Lifecycle Management*), estuda o trajeto que um cliente faz desde o momento em que é um *suspect* da empresa até o momento em que esse cliente deixa de ser cliente da empresa”, sustenta CUNHA (2016).

O Ciclo de Vida do Cliente (CUNHA, 2016), tem basicamente 5 etapas, segundo a consultoria Mckinsey (2001):

- a) Segmentação de Clientes Internos: embora as organizações comercializem produtos e serviços limitados ou especializados, elas possuem clientes com diferentes padrões de consumo. Para que o CRM e o Ciclo de Vida do Cliente sejam possíveis, torna-se necessária a identificação de tais padrões (segmentação), pois

cada padrão de comportamento possui o seu próprio “ritmo” nos Ciclo de Vida, e merecerá atenção especial dos profissionais de Marketing;

- b) **Aquisição de Clientes:** trata-se do comércio; profissionais de vendas que prospectam clientes para os produtos e serviços das empresas. A contribuição da Segmentação nesse caso é a possibilidade de atrair clientes com os padrões de consumo da empresa, bem como, trabalhar os argumentos de vendas de forma mais eficiente;
- c) **Rentabilização de Clientes:** com os clientes devidamente conquistados, chega o momento em que de forma proativa os profissionais de marketing expandem o relacionamento e de acordo com o consumo percebido nos estudos propõem ofertas de *Up-Sell* e *Cross-Sell* para cada segmento identificado, para aumentar o consumo e como consequência sua rentabilidade;
- d) **Retenção de Clientes:** a retenção de clientes nas estratégias das empresas deve ter igual ou maior relevância do que a Conquista de Clientes. É sabido pelos profissionais de marketing que reter um cliente é muito mais barato do que conquistar um cliente. O mais interessante é que os clientes de diversos tipos “avisam” os profissionais de Marketing que devem ser retidos. Alguns comportamentos como diminuição de consumo, bem como o aumento no número de reclamações são indícios da necessidade de retenção;
- e) **Recuperação de Clientes:** existem bons clientes e maus clientes. Nesse caso, deve-se identificar os bons clientes perdidos e tentar recuperá-los com ofertas customizadas de acordo do seu segmento identificado.

Figura 3 – Ciclo de vida do cliente



Fonte: <https://blog.ingagedigital.com.br/o-ciclo-de-vida-do-cliente-evolucao-da-analise-de-crm-com-o-uso-de-big-data/>

Para cada uma dessas etapas a empresa desenvolve ações segmentadas e específicas para os clientes de acordo com o seu perfil com ofertas e interações diferentes. A estratégia de retenção de clientes é chamada de marketing de relacionamento, de acordo com Zenone (2011). O cliente, bem mais precioso da empresa, deve ser cuidado e preservado com zelo. Mais do que tentar conseguir novos clientes no mercado altamente competitivo, e que exige um alto investimento, as empresas precisam concentrar seus esforços em manter e melhorar suas relações com seus clientes, que representam a base do relacionamento.

O relacionamento emocional, quando consolidado, proporciona um ambiente com otimização de tempo e esforços em trocas de necessidades e valores. A retenção de clientes é mais eficaz do que a busca por novos. Kotler e Keller (2012, p. 153) dizem que os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Eles são mais inteligentes, mais conscientes e exigentes e, portanto, perdoam menos.

Com o mercado cada vez mais competitivo, atrair clientes e manter os já existentes tornou-se um desafio para as organizações, que procuram constantemente diferenciais, como oferecer aos clientes aquilo que almejam, sempre com o cuidado de adequar o esperado ao realizado, como Kotler e Armstrong (2014) salientam. O atendimento é o primeiro e o mais importante passo quando se pretende alcançar a fidelização: deve focar as expectativas do cliente a fim de que ele se sinta satisfeito e torne-se fiel a empresa.

Segundo Sisodia et. al (2008), a qualidade do serviço prestado determinará se o cliente será ou não fiel. As empresas humanizadas são gerenciadas de tal forma que seus stakeholders desenvolvem um vínculo emocional com ela, uma consideração carinhosa. Essas empresas mais queridas buscam maximizar seu valor perante a sociedade como um todo, e não apenas perante seus stakeholders. Elas são as criadoras de valor máximo: criam valor emocional, vivencial, social e, é claro, financeiro. As pessoas que interagem com tais empresas se sentem seguras, satisfeitas e protegidas em tratar com elas. Elas têm prazer em trabalhar com e para essas empresas, comprando delas, investindo nelas e tendo-as em sua vizinhança.

O marketing, nesse contexto, além da escolha do mercado-alvo e da captação, auxilia na manutenção e fidelização de clientes, por meio da descoberta de suas principais necessidades e desejos. No âmbito educacional, o marketing “investiga as necessidades sociais de aprendizagem, de modo a orientar e desenvolver programas educativos que as satisfaçam” (MANES, 1997).

Para captar novos estudantes é preciso entender mais a fundo a dinâmica do mercado educacional. “Como não há mais crescimento populacional nas classes econômicas A e B, a cada ano há o mesmo número de crianças aptas a entrar na escola, porém o número de vagas e escolas cresce continuamente, causando uma diluição da demanda de alunos. Este processo intensifica o fluxo migratório de alunos de uma escola para outra (concorrente), sensibilizados pelo apelo de preço, descontos, localização ou qualidade”, afirmam Cobra e Braga (2004).

Em uma instituição de ensino existem diferentes públicos envolvidos: famílias, educadores, fornecedores, escolas parceiras, estudantes, formadores de opinião, ex-alunos, futuros alunos. Os mesmos autores defendem, ainda, que o critério de escolha da instituição de ensino implica em fatores psicológicos complexos, que envolvem os objetivos de vida deste aluno, as expectativas de seus familiares, o status pretendido, a identificação dos valores do aluno com os da instituição, os vínculos de amizade, além dos tradicionais fatores, tais como: valor das mensalidades, localização, instalações e corpo docente. É necessário, portanto, desenvolver boas relações para que eles se tornem multiplicadores gratuitos da instituição. Apenas o investimento em marketing tradicional já não é mais suficiente. Surge a necessidade de investir nos relacionamentos.

Os consumidores atuais desejam sentir-se integrados antes da tomada de decisão. Assim, as estratégias de marketing de relacionamento, ao aproximar famílias e estudantes do colégio, auxiliam na captação e fidelização, melhoram a comunicação e aprimoram a reputação da marca no local onde atua. Gordon (1998), lembra que “a estratégia deve ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltados para os clientes de forma individual”.

A era da “economia da gratidão”, defendida por Vaynerchuk (2011), propõe o retorno do atendimento à moda antiga: conhecer os clientes pessoalmente e oferecer a eles atenção individual. Essa nova era econômica indica que as empresas com maiores retornos são aquelas capazes de demonstrar que se preocupam intensamente com a satisfação total, e se fortalece por intermédio do bom relacionamento com os clientes.

Proporcionar aos clientes um relacionamento satisfatório e de confiança é um investimento, pois conseguir mantê-los e torná-los fieis é um diferencial competitivo que pode garantir a sobrevivência das empresas, como ressaltam Cobra e Braga (2004). Entretanto, faz-se primordial que a equipe de profissionais da organização entenda o cliente, a forma como deseja ser tratado, de forma a criar um vínculo mais estreito e cordial com ele.

Para Seybold (2002), a fidelidade do cliente não está estritamente atrelada a marca, mas arraigada nas experiências que os produtos e serviços proporcionaram. Portanto, a experiência do cliente é a essência de uma marca, e pode ser dividida da seguinte forma:

- a) Clientes *prospects*: pessoas em geral e cujo perfil combina com o que a empresa procura;
- b) Clientes experimentadores: pessoas que demonstraram interesse inicial, fariam negócios, mas não o realizaram efetivamente;
- c) Clientes eventuais: aqueles que tiveram suas necessidades satisfeitas por um período, mas não sentem inteira confiança;
- d) Clientes regulares: aqueles compram da empresa há algum tempo e a confiança foi conquistada;
- e) Clientes defensores: estão comprometidos, defendem sua marca e contará aos outros suas experiências positivas, também fará reclamações visando a melhoria da empresa. O grau de fidelidade vai aumentando em função da intensidade do relacionamento que o cliente tem com a empresa e essa está intrinsecamente associada à criação de valor.

De acordo com Administradores (2016):

A eficácia do marketing de relacionamento no cotidiano de um segmento em crescimento como o educacional cria oportunidades de distinção entre as instituições e benefícios para os clientes. É preciso que a instituição de ensino perceba o estudante como um cliente e, como tal, com preferências diferenciadas uns dos outros; conhecer as características dos estudantes que se almeja ter como clientes; serviço bem organizado e definido, proporcionando experiência e status.

As ações planejadas devem envolver as pessoas emocionalmente, proporcionando fortes emoções a ponto de transformar o cliente em um relações públicas ou garoto propaganda. O segredo do sucesso para as empresas, segundo Okawa (2014), está na criação de frequentadores assíduos. Pessoas fazem opções e decidem no que gastar seu tempo e dinheiro. Para fidelizar e reter os clientes é fundamental fazer com que esses sintam-se felizes, por meio de uma comunicação aberta e honesta, com interação emocional.

O marketing necessita priorizar o seu enfoque sistêmico. Na sua visão funcional, desenvolve atividades de pesquisa de mercado e monitoramento de produto, preço, promoção e distribuição. Com a abordagem processual, passa a desdobrar-se em atividades de negociação, resolução de conflitos, gerenciamento de relacionamentos, comunicação interna,

administrando interfaces, construindo equipes, interpretando informações e realizando julgamentos estratégicos.

Segundo afirma Colombo (2005):

A identificação de tendências e oportunidades é vital para a empresa manter-se bem posicionada no mercado. Deve-se sempre atuar em conexão com as mudanças ocorridas na sociedade, como o ambiente natural, o ambiente político-legal e a área sociocultural.

Dessa forma, entende-se possível mudar o conceito de que a instituição tem como tarefa atrair os estudantes, para um cenário onde os estudantes é que passarão a estar à procura da instituição. O marketing, quando aplicado de forma eficiente, promove uma melhoria de relacionamento entre aluno e instituição, evitando as razões que levam à sua saída. (COLOMBO, 2005)

As instituições precisam pensar globalmente, apesar de muitas vezes agirem localmente, conhecer o mercado mundial e suas tendências, para poder apresentar ao consumidor o que ele realmente deseja obter da escola e entregar, em termos de serviços, o que o estudante deseja, nas condições em que ele pode adquirir. Mas, antes de tudo, é necessário entender perfeitamente qual o segmento atendido pela instituição e posicionar-se de acordo com isso. (COMUNICAÇÃO, 2016).

Antes de encantar um cliente, é necessário atender suas expectativas, para depois poder excedê-las. De acordo com Vavra (1993), a satisfação é a relação entre o que o cliente viu (percebeu) e o que ele esperava (expectativa – influenciada pela experiência anterior à compra, recomendação de amigos ou por informações e promessas das empresas). Se o serviço atendeu a expectativa, o consumidor ficará satisfeito. Se superou, ele ficará encantado.

Focar na entrega de um valor (diferença entre percepções quanto aos benefícios da compra e os custos para obtê-los) superior para os clientes é uma forma de garantir a sua fidelização. A importância de compreender cada cliente em sua singularidade dá-se pelo fato de que cada terá a percepção do valor de forma distinta. A oferta de valor é uma forma de satisfazê-lo, o que resulta no aumento da probabilidade de que ele continue consumindo o mesmo serviço e mantenha-se fiel à empresa. Kotler e Fox (1994), reforçam que “o ensino privado está enfrentando grandes desafios”. Por isso, entende-se a necessidade de atrair e atender os estudantes agregando valor e reduzindo custos.

De acordo com Prado (2005), “ a cadeia de valor da lealdade começa na qualidade do serviço interno e na satisfação do profissional. Assim conquista-se retenção de profissionais,

ganha-se bom desempenho, qualidade de serviço, satisfação, valor mais alto para o consumidor, lealdade do consumidor, para então vir receita, crescimento, lucro.”

Dantas (2016) expõe:

O valor percebido por um cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente faz dos benefícios e custos e as alternativas percebidas. O benefício total refere-se ao conjunto de benefícios que os clientes esperam de determinado serviço. Já o custo total refere-se tanto aos custos monetários quanto de tempo, energia física e psicológica. A empresa pode elevar o valor para o cliente aumentando os benefícios funcionais e/ou emocionais, a chamada proposição de valor, ou seja, a promessa relativa à experiência que os clientes podem esperar.

A coordenação das atividades para criar, fornecer e servir um pacote de valor que satisfaça os clientes fortalece os relacionamentos entre os parceiros. Desta forma, podemos atrelar o sucesso de uma empresa à sua capacidade de criar e entregar produtos e serviços de valor superior aos olhos dos clientes. Conforme Porter (apud Christopher, 1999), o modo como as empresas desempenham suas atividades dentro da cadeia de valor irá determinar sua vantagem competitiva sobre os concorrentes.

O mercado encontra-se na era da inovação, momento de tornar a vida simples e intensa. Independente de marketing B2B (*business-to-business*) ou B2C (*business-to-consumer*), os seres humanos trazem consigo vontades, experiências, sonhos, potencial e emoções, o que torna essa uma fase de compartilhamento de experiências e valores onde o foco não está mais no produto, e sim no cliente e em suas necessidades. Isso vem a ser o novo conceito H2H (*human-to-human*), que significa compreender o indivíduo na sua totalidade, gerando uma comunicação mais simples, genuína, como defende Vainerchuk (2011). Da mesma forma, o *one-to-one* precisa unir-se ao *one-to-many*, criando experiências mais personalizadas, porém compartilhadas rapidamente: é necessário personalizar conversas individuais, como também oferecer experiências compartilhadas.

Conforme Moutella (2003), “fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando – nem para sempre”. O escritor diz, ainda, que “a satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista a longo prazo”. Para o desenvolvimento da fidelidade do cliente, a empresa deve gerar uma combinação de preço, qualidade e confiabilidade. No entanto, é preciso tempo e paciência para desenvolver a confiança de um cliente, mas uma vez conquistada a confiança, ocorrerão benefícios de longo prazo relacionados à fidelização dos clientes.

De acordo com Kotler (1999) uma estratégia bem-sucedida no desenvolvimento da fidelidade não pode ser estática, devendo, ao contrário, ser constantemente atualizada, aperfeiçoada e corrigida à medida que as condições e as pessoas se modificam. Sendo assim, empresas inteligentes, atualmente, não se veem como vendedoras de produtos ou serviços, mas como criadoras de clientes lucrativos. Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade.

No mercado educacional, as ações que favorecem o cuidado com o aluno ao longo de todo seu ciclo escolar, bem como após ele, visto que este mesmo aluno pode voltar a consumir algum produto da instituição e até mesmo ser um divulgador gratuito da proposta pedagógica e filosófica da instituição. Cliente satisfeito é uma oportunidade para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros. Aí está a eficácia de marketing e, conseqüentemente, a chave do sucesso. (DUGAICH, 2004).

Conforme Kotler e Armstrong (2014) as empresas estão percebendo que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo. Portanto a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação para o cliente, e clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar um cliente fiel.

Segundo Kotler e Keller (2012), oito são os fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviço:

- a) Preço;
- b) Inconveniência (localização, horário, espera, etc);
  - Falha no serviço central (erros no serviço, cobrança, etc);
  - Falha na entrega do serviço (desatenção, grosseria, indiferença, falta de preparo);
- c) Resposta à falha no serviço (imprecisão, resposta negativa ou sem resposta);
- d) Concorrência (serviço melhor encontrado);
- e) Problemas éticos (trapaça, venda agressiva, insegurança, conflito de interesses);
- f) Mudança involuntária (troca de endereço, atividades encerradas pelo prestador).

Kotler e Keller (2012) revelam, ainda, que os consumidores apenas satisfeitos estão mais propensos a mudar de fornecedor se surgir uma oferta melhor. Os altamente satisfeitos estão bem menos propensos a mudar de marca. Isso demonstra que o alto grau de satisfação ou encanto proporciona uma afinidade emocional com a marca, gerando alta lealdade dos consumidores.

Pode-se perceber que o desenvolvimento de um relacionamento sólido e duradouro com o cliente é essencial para que a empresa alcance o sucesso no negócio, e o gerenciamento de relacionamentos com o cliente contribui para conhecer as necessidades, os desejos e as satisfações do cliente com produtos ou serviços, possibilitando trocas confiáveis e rentáveis.

O marketing de relacionamento incentiva projetos que possam gerar novas matrículas e fazer com que estudantes já matriculados se matriculem novamente. O estudante clama por mais qualidade, mais liberdade de expressão e pelo respeito à individualidade. É preciso ousar e procurar a inovação em busca do encantamento, estimular a capacidade interna para a mudança e evidenciar a sensibilidade para identificar as novas necessidades, expectativas e desejos de consumo. (CUNNINGHAM; SOUKI, 2010)

Enfim, para que o relacionamento se torne um valor na instituição, é necessário que esteja impregnado na cultura da escola, ou seja, toda a comunidade educativa deve estar envolvida com esse espírito e empenhada a criar e fortalecer um relacionamento duradouro com os públicos-alvo da instituição, já que o comprometimento de todos é fundamental nesse processo.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Neste capítulo será apresentada a metodologia (caminhos e instrumentos) utilizada para o desenvolvimento do estudo de caso. Tipos de pesquisas realizadas, definição da amostra de participantes, bem como as técnicas empregadas para coleta e, finalmente, análise dos dados e limitação do estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Para Andrade (2005, p. 120), pesquisa “é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Gerhardt e Silveira (2009) explicam que só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta. As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas

em razões e razões práticas, caso do presente trabalho, visto o desejo de conhecer para fazer algo de maneira mais eficaz.

O método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa [de campo] foi o “estudo de caso”, que baseia-se em investigações dos fenômenos exatamente como eles ocorrem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador. Refere-se a uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um único caso (FRANCO, 1990).

“Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real” (YIN, 2010). A escolha por esse método possibilita desenvolver um modelo compreensível, descrevendo padrões de comportamento que balizam a tomada de decisão sobre o objeto estudado ou a proposição de uma ação transformadora.

Para o desenvolvimento do estudo de caso foram realizadas três pesquisas: Avaliação Institucional Bianual, Satisfação de Estudantes Concluintes e Pesquisa de Expectativa de estudantes. Todas as três foram elaboradas de acordo com o método científico, com o objetivo de conhecer, interpretar e intervir na realidade, por meio da formulação de argumentos convincentes.

As duas primeiras tiveram abordagens qualitativas e quantitativas. Já a terceira foi exclusivamente qualitativa, com o objetivo de aprofundar a compreensão do público prioritário para o qual a pergunta principal deste trabalho está direcionada. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente, salienta Fonseca (2002).

Silveira e Córdova (2009) explicam que a opção pelos métodos qualitativos busca explicar o porquê das coisas, bem como o que convém ser feito. No entanto, ao contrário dos métodos quantitativos, que quantificam valores e trocas simbólicas, não se submetem à prova de fatos. Preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Já na pesquisa quantitativa as amostras geralmente são

grandes e consideradas representativas da população, e os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

As pesquisas, aplicadas e de caráter descritivo tiveram como procedimento investigação experimental (Avaliação Institucional e Expectativa de Estudantes), e ex-post-facto (Satisfação de Estudantes Concluintes), nesse último caso com dados avaliados após a ocorrência dos eventos. Assim, foi possível analisar as causas da insatisfação e consequente evasão dos estudantes no Ensino Médio, bem como determinar as mudanças estratégicas necessárias para, posteriormente, poder observar-se o índice dessa evasão.

Inicialmente, no entanto, foi realizada análise de dados internos da organização (documentos e números) para proporcionar um melhor entendimento do problema de pesquisa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

As três pesquisas utilizadas neste trabalho foram realizadas no segundo semestre de 2016 no Colégio Marista Maria Imaculada:

- a) Avaliação institucional: realizada com educadores, famílias e estudantes. Para análise, foram utilizados apenas os dados provenientes da pesquisa com estudantes, especificamente os resultados obtidos nas turmas de 8º ano EF a 3º ano EM. De um total de 328 participantes (6º ano EF ao 3º ano EM), 142 estudantes encontravam-se nesse grupo, gerando um percentual de 43,3% da amostra pesquisada;
- b) Satisfação de Estudantes Concluintes: realizada com 27 estudantes do 3º ano EM, totalizando 84% da população total;
- c) Expectativa: realizada com os estudantes das turmas de 8º e 9º ano EF e 2º ano EM (o colégio não possuiu turmas de 1º ano EM em 2016), totalizando 124 participantes.

Em todas a técnica de amostragem utilizada foi por conveniência: Para Mattar (2007, p. 134) “amostras por conveniência, como o nome já diz por conveniência do pesquisador, apesar de ser mais barato e simples, é utilizada para testar boas ideias sobre determinado assunto. ”

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização das pesquisas as seguintes técnicas de coleta foram utilizadas:

- a). Avaliação institucional: A pesquisa foi quantitativa e, na última parte, os participantes deveriam responder à pergunta semiestruturada: “Você possui alguma crítica ou sugestão, ou ainda, gostaria de deixar algum comentário para o Colégio? ”. Foi utilizado um questionário estruturado e não disfarçado, sendo que sua aplicação ocorreu por meio de autopreenchimento, de modo que os respondentes acessaram um link contendo a pesquisa aplicada. Os alunos acessaram via laboratório do colégio, sendo que em momentos alternados diferentes turmas foram direcionadas ao laboratório;
- b). Satisfação de estudantes concluintes: por meio de questionário estruturado online, com a utilização da Escala de Likert para autopreenchimento das questões e espaço para responder à pergunta semiestruturada: “Que sugestões você apresenta para aperfeiçoamento do Ensino Médio?”;
- c). Expectativa dos estudantes: coleta de dados por meio de questionário impresso, entregue durante o horário de aula. Nele constavam duas perguntas abertas: “O que você gostaria que o colégio oferecesse de diferente no currículo do Ensino Médio? “, e “O que o motivaria a estar no colégio no período oposto ao das aulas? “.

As duas primeiras pesquisas apresentam indicadores de satisfação e concordância com atributos do serviço prestado pelo colégio, ou seja, enfatizam a avaliação da estrutura, dos processos e da relação junto às pessoas. Já a última tornou visível os sentimentos, anseios e desejos do público-alvo. Os números e respostas obtidos nas três pesquisas tendem a auxiliar no desenvolvimento de estratégias que melhor fidelizem e gerem satisfação naqueles que recebem os serviços do colégio, neste caso, em especial, estudantes do Ensino Médio ou em fase de troca de nível de ensino. Assim, verifica-se que a pergunta central do presente trabalho foi plenamente respondida.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise e tratamento dos dados ocorreu por meio de software específico para pesquisa quantitativa e posteriormente a base de dados foi transferida para o Microsoft Power Point para melhor visualização dos resultados, nos dois primeiros casos.

A Avaliação Institucional, aplicada a cada dois anos, permite em diferentes ocasiões identificar o resultado geral do atributo, o resultado por segmento de ensino e o resultado comparado com os indicadores da pesquisa anterior. A Pesquisa de Satisfação de Estudantes Concluintes, aplicada anualmente, foi reformulada para se adequar a padrões internacionais de escala, e por isso a comparação histórica dos dados não foi possível, já que as bases foram alteradas.

A Pesquisa de Expectativa, por meio de análise temática de conteúdo, teve as respostas tabuladas em planilha, de acordo com os itens citados pelos estudantes. A partir da recorrência e relações estabelecidas, deu-se a colocação ordinal dos atributos que responderam às duas perguntas do questionário.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Colégio Marista Maria Imaculada, fundado em 1957, está instalado no centro da cidade de Canela/ RS, em uma área própria com mais de 13 mil metros quadrados. Atualmente possui cerca de 700 estudantes e conta com o trabalho de 70 educadores. Oferece turmas de Educação Infantil (a partir dos 3 anos de idade), Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Integra a Rede Marista, fruto de dois séculos de atuação do Instituto dos Irmãos Maristas no mundo, que congrega a centenária atuação marista no Rio Grande do Sul, em Brasília e na Região Amazônica. Instituição Confessional Católica voltada à educação, foi fundada na França, em 1817, por São Marcelino Champagnat. Presente em 17 cidades do Rio Grande do Sul, seis cidades da Região Amazônica e em Brasília, hoje a Rede Marista conta

com mais de 50 mil estudantes, 60 mil atendidos e 10 mil colaboradores – Irmãos Maristas e profissionais de diversas áreas.

Além da educação básica, o Marista Maria Imaculada oferece turmas de Turno Integral (atividades em horário oposto ao das aulas para crianças da Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental), diferentes atividades extraclasse, como: Língua Inglesa, Língua Espanhola, Língua Italiana, Coral, Desenho, Robótica, Voleibol, Basquete, Futsal, Iniciação Desportiva e Handebol e Recreação; atividades extraclasse ministradas por terceirizados: Teatro, Ballet, Violão, Guitarra, Ukulele, Teclado, Bateria, Baixo, Acordeom, Percussão, Judô e Skate; e grupos de protagonismo e liderança: Pastoral Juvenil Marista, Grêmio Estudantil e Voluntariado.

#### **4.1.1 Ensino Médio**

O Ensino Médio do Colégio Marista Maria Imaculada, criado em 1998, segue o Projeto Educativo do Brasil Marista e tinha como Sistema de Ensino, até 2016, o material criado pela Editora FTD. A partir de 2017, contará com um Sistema criado exclusivamente para os colégios maristas de todo o país e em conformidade com as Matrizes Curriculares Maristas, que preveem a construção do conhecimento de forma holística, identificando relações entre os diferentes componentes curriculares.

Tem como principais projetos: Mostra do Conhecimento (desenvolvimento de pesquisas científicas em diferentes áreas do conhecimento), Semana Literária (manifestações artístico-culturais criadas a partir de leituras e do olhar crítico que essas proporcionam), atividades de orientação profissional e vocacional, com especial atenção ao projeto de vida, Festival de Paródias (apresentação aberta ao público de paródias criadas a partir de conteúdos estudados em sala de aula. Trabalha desinibição, oratória, trabalho em grupo, desenvolvimento de talentos artísticos, especialmente os musicais), e Júri Simulado (debates aprofundados com participação de membros da comunidade canelense, pertencentes à área jurídica. São avaliadas habilidades de argumentação, negociação e conhecimento do conteúdo).

Conta, também, com diferenciais proporcionados pela Rede Marista:

- a) Intercâmbio Marista: proporciona o contato com a cultura de outros países (Canadá e Inglaterra), o exercício de línguas estrangeiras e o desenvolvimento de competências, como liderança e autonomia;
- b) Maristão: evento esportivo que integra atletas de todos os colégios do RS e DF. Incentiva a prática do esporte não só pela qualidade de vida, mas também pela aprendizagem de valores;
- c) Parceria com a PUCRS: iniciativas com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), como formação de educadores, visitas ao Museu de Ciências e Tecnologia, participação em Feira de Ciências, entre outras atividades;
- d) Participação em Simulados Enem, em encontros para conversar sobre particularidades do exame e de outros concursos, e recebimento gratuito de materiais de estudo desenvolvidos pela União Marista do Brasil: *Enem comentado* (leitura diferenciada do exame atual, ao apresentar o último com resoluções comentadas) e quatro volumes *Todo Enem*, que contempla componentes curriculares das matrizes, com o histórico de todas as questões ao longo da existência do Enem.

#### 4.1.2 Planejamento Estratégico

Em agosto de 2014 teve seu Planejamento Estratégico divulgado para a comunidade educativa, após meses de reuniões e encontros com o consultor de gestão da educação Mauro Yuki, contratado na ocasião pela Rede Marista para o desenvolvimento dos planejamentos individuais dos colégios. Com revisão prevista para 2017 e validade até 2022, o Planejamento possui quatro projetos estratégicos em consonância com cinco macro-objetivos e quatro eixos estratégicos.

Um desses projetos diz respeito à necessidade de implementação de ações focadas no relacionamento com os públicos. Em especial, entre os anos de 2015 e 2016, percebeu-se a urgência da criação de estratégias específicas para o Ensino Médio, devido ao crescente número de evasões durante o ano letivo (41 casos em 2015) e baixa fidelização de estudantes na fase de troca de nível de ensino, apesar de todos os diferenciais oferecidos. Além disso, outro fator levantado pelas famílias em entrevistas de desligamento, referia-se à significativa diferença de valor de mensalidade entre os Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino

Médio, bem como a exigência de materiais didáticos mais onerosos e não utilizados em sua totalidade durante o ano letivo.

#### 4.1.2.1 Definições do Planejamento Estratégico

##### 4.1.2.1.1 *Missão, Visão e Valores*

- a) .Visão : seremos reconhecidos em nossa região pela excelência na educação integral, por meio de iniciativas que promovam a sustentabilidade e o desenvolvimento humano e social;
- b) .Missão: proporcionar uma educação de qualidade, por meio de processos inovadores, com vistas a formar cidadãos comprometidos com a vivência do carisma marista;
- c) . Valores institucionais:
  - Amor ao trabalho
  - Audácia
  - Espírito de Família
  - Espiritualidade
  - Presença
  - Simplicidade
  - Solidariedade

##### 4.1.2.1.2 *Macro-objetivos e Eixos Estratégicos*

Ficaram como macro-objetivos do Planejamento Estratégico (2014-2022):

- a) Ser reconhecido pela excelência educacional;
- b) Garantir a excelência na educação integral;
- c) Desenvolver processos criativos e inovadores, com custo adequado;

- d) Assegurar o comprometimento das pessoas para fomentar uma cultura de sustentabilidade e produção cooperativa;
- e) Alcançar sustentabilidade.

E como eixos estratégicos:

- a) Qualificar e inovar os processos pedagógicos;
- b) Buscar a Sustentabilidade (Ampla) Financeira, Ambiental e Social;
- c) Implementar a Gestão de Pessoas de Excelência;
- d) Fortalecer a imagem da instituição.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

Neste momento serão apresentadas as três pesquisas realizadas com o público-alvo deste trabalho: estudantes do Ensino Médio e estudantes em fase de conclusão do Ensino Fundamental (8º e 9º ano). A análise dos resultados dos principais pontos levantados nas pesquisas será fundamentada nos referenciais teóricos utilizados.

### 4.2.1 Avaliação Institucional

Realizada no segundo semestre de 2016, a Pesquisa de Avaliação Institucional teve como objetivo identificar a satisfação dos diferentes públicos (educadores, famílias e estudantes) em relação aos produtos e aos serviços prestados pelo colégio. Na parte quantitativa foram determinados valores para cada avaliação. Dessa forma, os participantes podiam indicar, de 1 a 5, seu grau de satisfação com os atributos:

Tabela 2 – Identificação dos graus de satisfação

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito/ Nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo/ Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Fonte: O autor.

Na análise serão utilizados os indicadores das turmas de 8º ano EF a 3º ano EM, totalizando 142 estudantes participantes (43,3% da amostra pesquisada nesse público).

#### 4.2.1.1 Avaliação de atributos físicos, material didático, educadores e atendimento

De um modo geral, a estrutura do Colégio Marista Maria Imaculada teve boa avaliação dos estudantes, em especial espaços com a biblioteca e locais para vivência em grupo. Apesar do cuidado existente nos últimos cinco anos na conservação do prédio escolar, com constantes investimentos em reformas, readequação de espaços e revitalização de salas e mobiliários, aspectos como decoração, ambientes para estudo fora do horário de aula, banheiros e área de embarque e desembarque receberam média 3. Okawa (2014) salienta que “aspectos visíveis, como a infraestrutura, comovem os visitantes na primeira vez, mas o nível de emoção vai caindo”. Interessante perceber que um dos itens com melhor média foi a limpeza. O mesmo autor lembra que “quem não capricha nas minúcias não é capaz de conquistar um grande sucesso na área de serviços”.

Nos materiais didáticos é percebida a coerência com os princípios pedagógicos e valores propostos pelo colégio. Entretanto, itens como atualização e contextualização do conteúdo, quantidade de material e interação com tecnologias precisam ser mais trabalhados em sala de aula, de forma que a percepção seja aperfeiçoada. As individualidades no aprendizado de cada estudante, bem como integração entre disciplinas também podem ser sinalizadas como necessidades emergenciais para o colégio aprimorar.

#### 4.2.1.2 Reconhecimento dos elementos essenciais da proposta de valor

Percebe-se, ao analisar os resultados obtidos nas questões referentes à formação, ambiente educativo e práticas pedagógicas uma baixa avaliação, especialmente pelas turmas de Ensino Médio. Encontra-se, aqui, a resposta para a fidelização sempre aquém das metas do Planejamento Estratégico. Fator determinante para o desenvolvimento deste trabalho, ao considerar que “atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente”, conforme frisam Kotler e Keller (2012).

No que diz respeito à formação, os estudantes avaliaram de forma positiva as ações solidárias desenvolvidas. Já preparação para vestibulares e Enem, orientação para o desenvolvimento de hábitos de estudo, incentivo à alimentação saudável e às práticas esportivas foram os itens com menor valor na avaliação, com a maior parte dos estudantes considerarem como “insatisfeitos”. No ambiente educativo, percebe-se que os estudantes não visualizam a desenvolvimento de lideranças e protagonismo estudantil como suficientes, enquanto que nas práticas pedagógicas a carga horária é considerada inadequada.

Na comparação com as principais escolas da cidade e da região, os estudantes avaliam de forma positiva o Marista Maria Imaculada. Abaixo os quesitos avaliados e o percentual de satisfeitos e muito satisfeitos:

- a) Materiais didáticos utilizados – 73,2% ;
- b) Ensino oferecido – 73,5%;
- c) Professores – 69,2%;
- d) Infraestrutura – 81,4%.

Interessante analisar que a percepção comparativa possui um grau elevado de satisfação, porém quando questionados sem levar em consideração as outras instituições, o público se torna muito mais crítico e exigente, atribuindo notas menores, conforme visto no item 4.2.1.1 deste trabalho. Isso, conforme autores como Vaynerchuk (2011), deve-se ao fato de que não basta atender às expectativas dos clientes. É necessário excedê-las e focar as estratégias de marketing para o encantamento do público. Essa diferença entre percepção e expectativa é conhecida como *gap*, uma lacuna entre o que o cliente espera o que ele recebe de fato, e pode determinar sua continuidade ou não como cliente.

#### 4.2.1.3 Atributos essenciais para o nível de ensino

Os estudantes foram convidados, na pesquisa, a eleger atributos que consideram como mais importantes de serem abordados em seu nível de ensino. No Ensino Médio os resultados obtidos foram os seguintes:

- a) Ensino focado nos conteúdos para o vestibular/ENEM – 71,3%;
- b) Ênfase em disciplinas para capacitação profissional e para o cotidiano (gestão financeira, meio ambiente, etc.) – 65%;
- c) Diferenciação no Ensino de Línguas – 38,8%;

- d) Ênfase nas Artes (Dança, Música, Teatro, Oficinas específicas, etc.) – 38,8%;
- e) Forte ensino centrado em disciplinas básicas – 35%;
- f) Ênfase no Esporte (Futebol, Vôlei, Basquete, Lutas, dentre outros) – 33,8%.

Os demais quesitos - Ênfase em Tecnologias (Informática, Robótica, Sistemas Específicos, etc.), Iniciação Científica e Ênfase na recreação e atividades lúdicas obtiveram percentuais abaixo de 30%.

#### 4.2.1.4 Comportamento de Consumo

Quando questionados sobre a intenção de troca de escola no ano de 2017, 9,1% dos entrevistados na faixa de 8º ano EF ao 2º ano EM responderam afirmativamente. Esse quesito não estava aberto aos estudantes de 3º ano EM. Ao todo 75% dos participantes demonstram orgulho de pertencer ao colégio, enquanto que 31,3% mencionaram que não sentem nenhum sentimento quando mencionado o nome Marista Maria Imaculada – nem de orgulho nem de menosprezo. Sabemos que as avaliações dependem do tipo de relação de fidelidade: percepções favoráveis acontecem quando o serviço é associado a pensamentos positivos.

Ainda foi perguntado se indicariam o colégio para algum amigo: 34,8% disseram que sim, indicariam com certeza; 57% provavelmente; e 8% não. Importante o fato de 18,5% dos estudantes do 3º ano EM responderem negativamente: foram fidelizados, porém sem vínculo emocional com o local. Bons sentimentos constroem confiança e lealdade. Ou seja, os estudantes eram fieis, porém não leais. Vaynerchuk (2011) reforça que “a empresa se fortalece por intermédio de um bom relacionamento com os clientes, e o que esses clientes falam sobre a empresa determina o seu futuro”.

Por fim, na satisfação geral, os resultados obtidos foram:

- a) 11,45% muito satisfeitos;
- b) 46,77% satisfeitos;
- c) 26,12% nem satisfeitos/ nem insatisfeitos;
- d) 10,77% insatisfeitos;
- e) 4,85% muito insatisfeitos.

Analisando cada uma das séries, a soma de satisfeitos e insatisfeitos foi a seguinte:

Tabela 3 – Percentuais de satisfação por ano/ nível de ensino

Série	Satisfeito	Insatisfeito
8º ano EF	60,6%	39,4%
9º ano EF	65,5%	34,5%
2º ano EM	66%	34%
3º ano EM	40,7%	59,3%

Fonte: o autor.

#### 4.2.1.5 Informações qualitativas

A última parte da pesquisa foi uma pergunta aberta semiestruturada: “Você possui alguma crítica ou sugestão, ou ainda, gostaria de deixar algum comentário para o Colégio? ”. É possível perceber a coerência entre as respostas recebidas em relação aos dados quantitativos, apontando exatamente para as principais necessidades dos clientes. Afinal, vale sempre lembrar que o cliente que reclama dá à empresa a oportunidade de ser surpreendido e fidelizado pela sua capacidade de resolver problemas.

Conforme o entendimento de Blackshaw (2008, p.47), “os clientes sempre têm coisas importantes para dizer, porém é sabido que de cada 100 compradores insatisfeitos, apenas um pequeno percentual se propõe a realizar uma reclamação”. Afirma, ainda, que somente um em cada 25 consumidores tende a opinar sobre sua satisfação.

Importante lembrar que, mesmo com tantas sugestões/ reclamações, os estudantes, em sua maioria, mantem-se dispostos a permanecer no colégio. Kotler (2009, pg.39) reforçam que o consumidor leal pode representar um volume substancial de faturamento durante anos. É, portanto, seria uma “tolice de arriscar a perdê-lo ao ignorar uma queixa ou demanda de pequeno valor”.

#### 4.2.1.5.1 Estudantes do 8º ano EF:

Na turma de 8º ano EF, foi possível notar a vontade que os estudantes têm em participar de mais atividades em turno oposto, como idiomas e esportes, de forma que possam ficar no ambiente escolar por mais tempo durante o dia:

"Só acho que deveria existir mais incentivo ao esporte e aos idiomas."

"Acho que seria legal se houvesse coisas relacionadas a robótica, pois é uma coisa interessante, e vejo outros colégios maristas fazendo várias coisas de robótica."

"Gostaria que tivesse mais campeonatos fora e dentro de esportes como basquete, vôlei etc., não apenas interséries."

"Acredito que a escola poderia proporcionar mais atividades no turno inverso."

"Deixar os alunos do próprio colégio frequentar a escola a tarde."

"Acho que o colégio poderia disponibilizar a quadra e o campo para estudantes que querem treinar, ou apenas jogar; e também dar mais oportunidade para alunos tocarem, cantarem, dançarem em eventos da escola."

Também houve citações pedindo atenção tanto ao projeto de vida individual e às atividades de liderança e protagonismo:

"Acho que o Colégio Marista Maria Imaculada deveria aprofundar o ensino a o que cada estudante quer se tornar."

"Seria muito bom se a direção apoiasse mais os projetos do Grêmio Estudantil e da Pastoral Juvenil Marista, os participantes sentem falta, tanto da presença como do incentivo para novas atividades."

Além disso, encontrou-se uma menção à limpeza do colégio, reforçando o índice quantitativo visto anteriormente:

"Na minha opinião os banheiros do colégio poderiam ser melhores, não na questão de limpeza, mas na mudança de pias e vasos sanitários."

Independentemente da idade dos participantes da entrevista e nível de ensino, deve-se procurar dar atenção aos detalhes por eles percebidos como fundamentais em sua percepção de um serviço de qualidade. Nessa série, em especial, ficou visível que as experiências não são responsabilidade de um departamento em particular, e sim de todos que atuam na instituição.

#### 4.2.1.5.2 Estudantes de 9º ano EF:

Ao analisar as respostas qualitativas do 9º ano do Ensino Fundamental, foi possível verificar a preocupação dos estudantes com aspectos próprios do Ensino Médio, como a preparação para o Enem e vestibulares, além de pedirem por mais aulas diferenciadas e incentivo ao esporte:

"Acho essencial que tenhamos aulas mais práticas, saindo um pouco das nossas salas de aulas e também que o colégio proporcione aulas fundamentais para o nosso cotidiano como educação financeira, educação sexual, empreendedorismo."

"O colégio deve focar mais no vestibular/Enem."

"Acredito que o colégio deveria focar mais nas linguagens estrangeiras e trabalhar mais as artes."

"Mais interação com tecnologia em geral não só com os celulares, mas mostrar/ensinar os básicos do PowerPoint, Word e Excel."

"Incentivar os alunos para a prática de esportes."

"Maior incentivo ao esporte e ao pensamento crítico."

Nesse momento da vida escolar dos adolescentes é primordial mantê-los motivados oferecendo experiências estimulantes, de forma que seu nível de satisfação seja constantemente incrementado e, conseqüentemente, amplie a possibilidade de sua retenção para a fase seguinte.

#### 4.2.1.5.3 Estudantes do 2º ano EM:

À medida em que foram analisadas as respostas do Ensino Médio, percebeu-se o aumento da criticidade dos estudantes. No entanto, os comentários, em sua essência, foram muito semelhantes aos do 8º e 9º anos EF.

A preparação para o Enem e vestibulares normalmente apareceram junto com o pedido de apoio aos esportes e mais oportunidades de desenvolvimento de habilidades e talentos:

"Acredito que os professores deveriam ter suas aulas voltadas mais para o preparo para os vestibulares que iremos enfrentar, bem como deveriam nos preparar para a vida profissional."

"Precisamos de mais treinos, precisamos de mais campeonatos e jogos para ampliar nossos horizontes e nos dar mais práticas,

"Seria bom um maior apoio aos esportes, participação de campeonatos e mais treinos."

"Investir em peso nos esportes, infraestrutura, e preparação para Enem/vestibular."

"Maior investimento nos esportes, com profissionais capacitados, reduzir o número de material didático pedido. "

"Mais oportunidades para a categoria feminina, como dança, teatro ou música. Gostaria que tivesse a realização de oficinas na escola, também mais atividades incluindo a participação da PJM, e oficinas tanto de hobbies como de profissões para auxiliar o aluno na escolha e abranger maior conhecimento sobre. Também poderia haver passeios e viagens da turma, sem ser somente por empresas privadas de fora, mas sim, excursões do colégio mesmo."

"No turno inverso o colégio poderia fazer revisões para o vestibular, como um intensivo e as turmas deveriam ter mais saídas do colégio, como visitas a lugares relacionados com o conteúdo."

"Gostaria de eventos extraclasse em áreas mais exatas, como economia."

Também ocorreram diversas menções à necessidade de oferta de uma oficina de redação:

"Acredito que deveríamos utilizar mais a informática, ou os laboratórios, fazer mais saídas de campo. Acredito que os professores deveriam tentar achar um jeito de inovar as aulas tornando elas mais interessantes. Uma preparação mais aprofundada para o Enem como aulas de redação seria ótimo."

"Gostaria que houvesse uma maior preocupação com redação, podendo incluir oficinas."

"Um uso mais focado para o preparo de vestibular/Enem seria bem aproveitado, tanto como uma quantidade mais ampla de conteúdos nas disciplinas. Uma das maiores dificuldades de preparo do ensino é a preparação do estudante para realizar alguma redação, sendo assim de grande uso a instalação de um auxílio complementar de apoio. Os times de esportes necessitam exercer o praticado durante o ano inteiro, para com isso gerar melhor formação do indivíduo."

"Bom, para o próximo ano tenha aqui no colégio a disponibilidade de reforço para vestibular/Enem, como redação, temas possíveis, palestras, mais visitas a universidades, e preparação."

"Como sugestões, entraria a redação (acredito que devamos ter mais carga horária e espaços onde possamos desenvolver nossa criatividade e escrita.)"

"Minha sugestão para o ano de 2017 é fazer com que o colégio ofereça além de estudos de recuperação, oficinas de redação, de arte em geral entre outras oficinas, levando em conta o protagonismo juvenil e a vocação de cada um."

"Aulas diferenciadas, podendo ser até no período inverso de dias que não temos aula à tarde, como: aula de redação; atividades culturais; debate sobre filmes. Aulas de redação passo a passo."

"Uma oficina de redação no turno oposto seria muito interessante."

Com frequência as empresas mantêm o foco naquilo que trouxe resultado no passado. Investir no encantamento do cliente demanda responder, com excelência, às suas solicitações e às transformações do mundo. E os comentários feitos pelos estudantes do 2º ano EM foram um material riquíssimo para a elaboração das estratégias que serão apresentadas no quinto capítulo.

#### *4.2.1.5.4 Estudantes do 3º ano EM:*

Assim como nas outras turmas, os comentários foram relativos a atividades extraclasse artísticas e culturais, incentivo ao esporte e atenção ao projeto de vida de cada estudante:

"A escola não disponibiliza horários para aprendizado na área de informática e artes (música, dança)."

"Incentivo à prática esportiva, manutenção dos preços da cantina e maior foco no Enem e vestibulares."

"Dar mais base, para o Enem, vestibulares, dando certos conteúdos que poderão cair."

"Incentivo ao esporte. Capacitação dos alunos para os problemas financeiros e possíveis encontrados na vida."

"Gostaria de sugerir que o colégio incentivasse mais a parte esportiva e artística, mesmo que essas não sejam consideradas tão importantes na reta final do Ensino Médio, além de momentos de formação e auxílio durante a escolha profissional, como por exemplo, as visitas às universidades."

É essencial que a empresa veja os pontos levantados na parte qualitativa da pesquisa como um *feedback* do cliente ainda disposto, especialmente tratando-se dos concluintes da educação básica, a contribuir para a melhoria do serviço oferecido.

#### 4.2.2 Satisfação de estudantes concluintes

De acordo com Las Casas (2012), e pelo fato de que as necessidades humanas são dinâmicas e sempre se alteram, formando novas percepções e expectativas, ao realizar uma pesquisa de satisfação como esta, deve-se levar em consideração de que se trata de um diagnóstico do momento em questão, com prazo de validade e com importância de ser repetida após um período.

Realizada anualmente em todos os colégios da Rede Marista, a Pesquisa de Estudantes Concluintes tem como objetivo auxiliar os gestores a identificar e perceber como os serviços prestados pelo colégio estão sendo avaliados pelos estudantes que estão concluindo o Ensino Médio.

Dos 34 estudantes no 3º ano EM em 2016, 27 participaram da pesquisa, por meio de preenchimento de questionário online quantitativo e pergunta semiestruturada na última parte. Desses, 77,8% estudavam no colégio desde o Ensino Fundamental, sendo que 51,9% há mais de 8 anos.

##### 4.2.2.1 Satisfação geral

A satisfação dos clientes é uma equação que envolve níveis de percepções e expectativas, alcançadas ou não. Além das necessidades, as empresas precisam satisfazer as percepções que seus clientes têm em relação às expectativas. O cliente satisfeito percebe que o atendimento de suas necessidades ficou dentro daquilo que ele esperava.

Para Vaynerchuck (2011) “um cliente satisfeito não tem preço”. Dessa forma, ao analisar os percentuais obtidos na pesquisa, percebe-se ser primordial o desenvolvimento de estratégias para reverter os baixos índices de satisfação: apenas 48,1% disseram considerar muito bom ou bom, 33,3% regular, e 18,5 ruim ou péssimo.

Mesmo assim, 81,5% manifestaram que recomendariam o colégio para outras pessoas, enquanto 18,5% não fariam isso. Kotler (2010) sustenta que os clientes se importam não só com os produtos e serviços da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. Pode-se creditar, dessa forma, o alto índice de recomendação ao fato do colégio ser apreciado pelos estudantes perante pessoas de fora do ambiente escolar, apesar dos quesitos em que deram baixa avaliação ou sugestões de melhoria e críticas.

#### 4.2.2.2 Formação

Entre certas características relacionadas na pesquisa, os estudantes deveriam escolher até cinco que melhor desenvolveram em sua formação marista. Entre as primeiras colocadas ficaram:

- a) Saber trabalhar em equipe, respeitando as ideias, as diferenças e os contextos: 48,1%;
- b) Ser questionador, buscar novas informações e produzir conhecimento: 44,4%;
- c) Ser capaz de planejar sua vida futura, ter um projeto de vida/profissão: 37,0%;
- d) Ter capacidade de identificar e solucionar problemas: 37,0%;
- e) Saber estabelecer relações éticas e solidárias: 37,0%.

Quando questionados sobre a carga horária dos componentes curriculares, 33,3% estavam satisfeitos. Um total de 59,3% dos 27 participantes afirmou ter procurado aulas particulares durante o Ensino Médio, especialmente pela dificuldade em entender os conteúdos.

Ainda tiveram que responder sobre sua percepção sobre seu preparo acadêmico frente às provas do Enem:

Tabela 4 – Avaliação do preparo acadêmico por área do conhecimento

Atributo	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Ciências Humanas e suas tecnologias	0,0%	14,8%	22,2%	25,9%	37%
Ciências da Natureza e suas tecnologias	0,0%	25,9%	22,2%	37%	14,8%
Linguagens, códigos e suas tecnologias	3,7%	29,6%	14,8%	40,7%	11,1%
Matemática e suas tecnologias	11,1%	29,6%	25,9%	18,5%	14,8%

Fonte: o autor.

#### 4.2.2.3 Informações qualitativas

Na última parte do questionário, os estudantes deveriam responder à pergunta: “Que sugestões você apresenta para aperfeiçoamento do Ensino Médio? “. Os comentários foram muito semelhantes ao da pesquisa anterior, de Avaliação Institucional:

"Dar base dos conteúdos do Enem, tendo em sala esse trabalho que haja discussão entre os alunos sobre o assunto."

"Maior auxílio durante a escolha profissional e autoconhecimento de cada aluno."

"Mais carga horária e foco em Enem/vestibular."

"Maior enfoque nas provas do Enem."

"Seria ótimo que os professores apresentassem mais questões de provas de vestibulares e Enem para os alunos."

"Sugiro que possa ser mais trabalhado as questões de Enem em sala de aula."

As sugestões e reclamações precisam ser entendidas pela instituição como a voz do cliente alertando para o que está errado na relação, e precisam ser monitoradas pelos profissionais, de forma que não se percam sem serem consideradas. Vale ressaltar que ambas as pesquisas trouxeram consigo a oportunidade de reverter situações de descontentamento: “Sabemos a força que existe nas palavras de um cliente insatisfeito, e não queremos que isso traga consequências catastróficas para a organização” (LAS CASAS, 2012, p. 252).

#### 4.2.3 Pesquisa de Expectativa

Realizada com as turmas de 8º e 9º anos do Ensino Fundamental e 2º ano do Ensino Médio, foi a etapa final da coleta de dados para a posterior proposição de melhorias. Nela os estudantes deveriam responder a duas perguntas qualitativas: “O que você gostaria que o colégio oferecesse de diferente no currículo do Ensino Médio? “, e “O que o motivaria a estar no colégio no período oposto ao das aulas? ”.

Diferentemente das outras duas pesquisas, que tinham como propósito mensurar os índices de satisfação em diferentes atributos, essa teve como proposta um início de diálogo com o público-alvo, de forma que esse ficasse totalmente à vontade para dar suas opiniões e feedbacks. Ao final, mesmo não sendo obrigatório, todos optaram por identificarem-se no

questionário impresso, mostrando a disponibilidade de aperfeiçoar o relacionamento com o colégio.

Ações focadas no relacionamento, como foi o caso dessa pesquisa, permitem que as empresas conheçam muito melhor o que os clientes querem, como querem e suas necessidades, declaradas ou não (Claro, 2007). Percebe-se, ao analisar as respostas, que o principal anseio dos entrevistados diz respeito à orientação profissional e vocacional, com a vontade de aprimorar os conhecimentos e habilidades em atividades extras dentro do próprio colégio. Bem como na Avaliação Institucional, um dos pontos mais focados foi o pedido de maior incentivo à prática de esportes e de modalidade artísticas e culturais. A necessidade de aprimoramento na escrita foi mais uma vez o principal ponto levantado, com a sugestão de oficinas de *redação e escrita criativa*.

Kotler *apud* Silva (2008, p. 57), é enfático quando sinaliza a necessidade de conhecer a fundo o público-alvo: “Seus clientes têm mudado muito nos últimos anos. Suas exigências estão crescendo e sua paciência diminuído. Mudanças notáveis na economia global lhe deram o poder de sultão para exigir exatamente o que querem, a um preço que fará você chorar. E você oferece ou desaparece”. As informações obtidas, especialmente nessa pesquisa, são uma verdadeira matéria-prima para a criação de um serviço personalizado e com maior qualidade.

Las Casas (2012) comenta que as empresas têm dificuldade em atender os desejos e as necessidades dos consumidores, considerando-se que esses mudam com muita frequência. No entanto, o acompanhamento das informações sobre hábitos de consumo tem facilitado a aplicação do conceito de marketing de relacionamento. Essa última etapa foi uma excelente forma de confirmar os resultados das outras duas pesquisas, e a oportunidade de adaptar e melhorar as estratégias de fidelização que serão apresentadas no próximo capítulo.

## **5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS**

Neste capítulo serão apresentadas proposições de melhorias elaboradas com base no referencial teórico pesquisado, no estudo de caso e nos resultados obtidos nas pesquisas, visto que ficou evidenciada a necessidade de aplicação de estratégias para ampliar a fidelização dos estudantes.

## 5.1 PERSONALIZAÇÃO DO ENSINO MÉDIO

Para a personalização de um serviço, a atenção ao cliente é fundamental para conhecer suas necessidades bem como seus hábitos. Las Casas (2012) reforça que a superação das expectativas gera o encantamento e consequente fidelização, pois extrapola o essencial e o básico, que garantem apenas a manutenção do cliente.

Como primeira ação após a análise das pesquisas, foram apresentadas à direção do Colégio as ponderações sobre os resultados e, juntamente com isso, a proposta de um Ensino Médio personalizado, de acordo com as sugestões dadas pelos estudantes nas avaliações. Considerou-se o fato de que inicialmente era essencial trabalhar exaustivamente as análises e a urgência de estratégias específicas para a última etapa da Educação Básica.

A concepção do projeto + Ensino Médio foi aprovada de imediato pela equipe diretiva e coordenações, e consistia, naquele momento, na ideia de oferecer em turno oposto ao das aulas, atividades de acordo com as diferentes áreas do conhecimento. A partir desse momento foi detalhadamente escrita.

### 5.1.1 + Ensino Médio

A proposta de personalização foi estruturada de acordo com os principais pontos levantados na parte qualitativa das pesquisas de Avaliação Institucional e de Satisfação de Estudantes Concluintes, bem como nas respostas obtidas na pesquisa de expectativa. Procurou-se atender a todos os quesitos, levando-se em consideração, especialmente, aqueles citados por um número maior de estudantes: foco no Enem e incentivo às práticas esportivas.

O projeto + Ensino Médio será colocado em prática já no ano letivo de 2017, e terá início na primeira semana de março. Diariamente, das 14h às 18h, o Colégio Marista Maria Imaculada oferecerá aos estudantes aulas complementares, oficinas, saídas de estudo, espaços preparatórios para o ingresso no mercado de trabalho e desenvolvimento de habilidades empreendedoras, por exemplo.

A participação será opcional, de acordo com o interesse de cada estudante. Não será necessário investimento extra nas mensalidades nesse ano piloto. As únicas exceções serão as oficinas ministradas por empresas terceirizadas, como Teatro, Fotografia, Produção Gráfica,

Musical e de Vídeo. Espera-se que, posteriormente, ao perceber o valor agregado, as famílias se disponham a pagar mais pelas mensalidades dessa etapa do ensino.

Todas as atividades serão divididas por área de interesse aos jovens na fase da escolha profissional, de acordo com seus talentos e habilidades: Saúde e esportes; Linguagens; Ciências da Natureza; Ciências Humanas; Matemática e Tecnologias.

Tabela 5 – Atividades oferecidas por área do conhecimento

Segundas	Terças	Quartas	Quintas	Sextas
Saúde e esportes	Linguagens	Ciências da Natureza	Ciências Humanas	Matemática e Tecnologias
Escolas esportivas: handebol, basquete, vôlei e futsal; Judô; Skate.	+ Redação; + Língua Portuguesa; + Língua Inglesa; + Língua Espanhola; Italiano; Teatro; Clube do Livro; Oficinas acadêmicas; Oficina de Arte; Fotografia.	+ Química; + Física; + Biologia; Palestras; Pesquisas científicas; Saídas de estudo; Visita ao Hemocentro e organização do projeto Doe Vida.	Pastoral Juvenil Marista; Voluntariado; + História; + Geografia; Momento Cult (debates sobre temas atuais em programa de rádio); Debates sobre assuntos que relacionem diferentes conteúdos de Sociologia, Filosofia, Geografia, História; Junior Achievement.	+ Matemática; Softwares e aplicativos; Robótica; Educação Financeira; Produção Gráfica; Produção de Vídeo; Produção Musical.  <b>Projeto de vida:</b> Feira de Profissões; Visita a faculdades; Experiências profissionais.

Fonte: o autor

Os alunos deverão, mês a mês, inscrever-se nas atividades que desejam participar. Na primeira semana de aula, em fevereiro, receberão orientações sobre como montar seus calendários de atividades mensais, de forma que desenvolvam seus hábitos de estudos e responsabilidade pela organização de seu horário extra. Estudantes de 9º ano EF serão comunicados sobre as oficinas que poderão participar junto ao Ensino Médio. Informações sobre atividades terceirizadas de cada mês, investimento necessário e outros detalhes serão apresentadas em sala de aula.

A forma como está organizado o + Ensino Médio oportuniza aos estudantes a customização do projeto conforme seu interesse. Bender (2012, p. 251) propõe a personalização dos serviços como um primeiro degrau para a completa transformação do

negócio: “O que queremos hoje numa sociedade congestionada e abarrotada de coisas superlativas é o retorno ao pessoal, ao customizado, personalizado, ao que tenha a minha e a sua cara”

#### 5.1.1.1 A estratégia por trás do projeto

Toda a ideia do + Ensino Médio surgiu a partir das pesquisas realizadas. Assim, nada mais justo que dar o crédito da criação àqueles que participaram das avaliações. Os estudantes foram o segundo grupo a ser comunicado da mudança no Ensino Médio: As turmas de 8º e 9º ano EF e de 2º ano EM foram reunidas no Salão de Atos da instituição, onde foram informadas das novidades e colocadas a par da forma como foi estruturado o projeto. A forma escolhida de comunicação teve como objetivo surpreender o público-alvo, mostrando que suas ponderações foram lidas atentamente, estudadas e estruturadas para serem colocadas em prática.

Antes deles, os educadores foram apresentados à proposta, em reunião pedagógica. Na ocasião a receptividade por parte dos professores do nível de ensino foi muito satisfatória, inclusive pela possibilidade de poderem organizar suas agendas conforme o dia da semana. Não foram citadas por eles sugestões para lapidação das estratégias. Posteriormente, as famílias foram convidadas a participar de reunião para formalizar a nova proposta de Ensino Médio.

Em grande parte das respostas qualitativas, os estudantes citaram que precisavam “mais tempo para estudar”, “mais aulas de Redação”, por exemplo. Pela repetição da palavra “mais” foi escolhido o nome e o slogan do projeto: + Ensino Médio | Mais tempo para aprender o que você mais curte.

#### 5.1.1.2 Rumo ao Ensino Médio

Os jovens no 9º ano EF terão a oportunidade de participar das atividades do projeto + Ensino Médio. Assim, pretende-se fidelizar os estudantes na fase de troca de nível de ensino, inserindo-os no contexto do aprendizado focado por áreas de interesse.

Como o projeto precisará ser adaptado conforme o perfil de cada uma das turmas, a introdução dos alunos na conclusão do Ensino Fundamental possibilitará a tomada de decisões antecipadamente, proporcionando a superação de expectativas com a reestruturação de pontos que possam vir a ser identificados como deficitários.

#### 5.1.1.3 Parcerias estratégicas

Para a oferta das atividades, serão aproveitadas duas parcerias extremamente estratégicas para o colégio: com a Pontifícia Universidade Católica – PUCRS, também integrante da Rede Marista e que oferece, por meio da Aliança Marista, apoio às unidades com palestras, workshops, visitas e cursos, ministrados por seu corpo docente.

Também com a Oficina da Música, empresa situada também em Canela, e que oferece aulas de diferentes instrumentos, técnica vocal e cursos dentro da área de produção focada na indústria musical. Ela será a responsável por ministrar oficinas diferenciadas durante o ano, tais como: composição de músicas, produção gráfica, produção de vídeo e produção de áudio.

#### 5.1.2 A TRANSIÇÃO PARA O ENSINO SUPERIOR

O Colégio Marista Maria Imaculada possui entre seus projetos, desde 2014 um programa chamado Transições, que consiste em palestras onde são abordadas as diferentes fases da vida escolar das crianças e adolescentes, levando em conta também o seu dia a dia fora dos muros do colégio. Além dos estudantes e suas famílias, são convidados a participar, também, as famílias de estudantes matriculados para o ano seguinte, para conhecerem mais profundamente a proposta do colégio para cada uma dessas fases.

A ênfase era dada, até então, nas fases da Educação Infantil, transição de Educação Infantil para 1º ano EF, de 5º ano EF para 6º ano EF, 9º ano EF para 1º ano EM e estudantes que ingressarão no 3º ano EM. A partir de 2017 será dada atenção especial para o 3º ano EM, com ações durante o ano focadas no momento que passam de saída do Ensino Básico para o Ensino Superior ou Técnico.

Algumas delas já aconteciam esporadicamente e passarão a ter um calendário específico. Entre elas, encontros de orientação profissional e vocacional, visitas a faculdades, conversa com profissionais de diferentes áreas, momentos de formação específicos para preparar os jovens para a hora da despedida do colégio e dos colegas, apoio na criação de identidade para a turma na etapa final, convite de formatura e demais questões referentes ao protocolo da solenidade. Serão momentos que deverão servir como “janelas de alívio e recuperação da alma e da mente em meio ao caos da vida” (Bender, 2012). Momentos especiais para levar sempre na memória e que se tornam muito valiosos.

Tratando-se de relacionamento, é a fase específica para consolidar as experiências memoráveis, oferecendo tempo, atenção e envolvimento, de maneira que o estudante saia com o desejo de retornar ao colégio, fortalecendo o compromisso do colégio perante o estudante. “Lembre-se que a primeira e a última impressões têm uma enorme influência sobre a percepção formada pelo cliente e, conseqüentemente, sobre a sua satisfação”, lembra Amorim (2014, p. 259)

### 5.1.3 VÍNCULOS AFETIVOS

Pretende-se em 2017 aproveitar as festividades de 60 anos do colégio para estimular ex-alunos a cadastrarem-se no banco de dados desenvolvido pela Rede Marista, promovendo um reencontro simbólico com os tempos de escola, uma das fases mais marcantes da vida. O objetivo, com isso, é qualificar e intensificar o relacionamento com os estudantes antes e após a saída da escola, afinal é um dos compromissos maristas o desenvolvimento de um processo de evangelização que compreenda toda a vida, não apenas a fase da educação básica.

Bender (2012, p. 79) ressalta que no mundo caótico em que vivemos, com o excesso de informação e dificuldade em escolher entre coisas parecidas, damos muito mais valor para o emocional em detrimento do racional: “Num mundo onde não entendemos muito bem para onde estamos indo (...), mais nos agarramos às marcas conhecidas. Marcas em que confiamos e que comungam dos nossos princípios”.

Acredita-se ser possível, portanto, com ações decorrentes a partir do início dos cadastros, ser possível resgatar os vínculos afetivos dos estudantes com o colégio, trazendo boas lembranças e, conseqüentemente, menções positivas nos círculos de amizade. Bedburry (2002 apud Bender 2012, p 159) fala justamente sobre isso: “As marcas são conceitos vivos

que guardamos na cabeça durante anos. O que as constitui é ao mesmo tempo lógico e irracional. Algumas das mais duradouras imagens de marca são puramente emocionais. Armazenaremos mentalmente todos os momentos em que uma marca nos fez parar e provocou reflexões profundas ou nos inspirou. É aí que lembramos daquelas que marcaram uma passagem importante das nossas vidas”.

#### **5.1.4 Decoração dos Espaços**

As turmas de 3º ano EM solicitaram à direção autorização para decorarem suas salas de aula em 2017. Com a aprovação do pedido, as duas turmas foram colocadas em salas exclusivas, onde poderão colocar itens personalizados conforme o perfil dos estudantes.

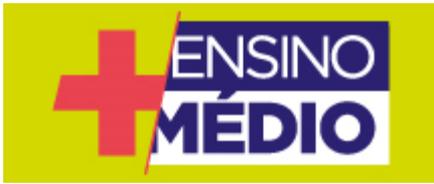
Também se tratando de espaços físicos, houve a reforma de todos os banheiros do colégio, que foram modernizados – como pedido na pesquisa de Avaliação Institucional - e tornaram-se acessíveis a pessoas com deficiência física.

Com isso, passa-se a enfatizar, de forma geral, a experiência do estudante no colégio, o que proporciona a melhor orientação para agregar valor. A experiência força a instituição a identificar os detalhes que se traduzem em satisfação. Ou seja, a satisfação é um dos resultados, uma decorrência natural da experiência do cliente. E, mais do que isso, a experiência permite distinguir a empresa perante os olhos do cliente. (SCHMITT, 2004)

#### **5.1.5 Posicionamento de Comunicação**

Com o apoio da Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede Marista, foram criadas peças para divulgação do projeto. Simultaneamente à apresentação do + Ensino Médio no Marista Maria Imaculada, foi desenvolvido pela Rede um posicionamento de comunicação para guiar todos os seus colégios, com o objetivo de potencializar a promoção e a sensibilização dos públicos em relação ao que é proposto com o Ensino Médio Marista, indo além da apresentação do novo material didático exclusivo.

Figura 4 – Logotipo do Projeto + Ensino Médio.



Fonte: o autor.

## 5.2 RESULTADOS IMEDIATOS

Após a apresentação das soluções encontradas já para o ano letivo de 2017, houve um considerável aumento na fidelização dos estudantes: do 9º ano EF para o 1º ano EM ocorreu apenas uma transferência, porém com motivo de mudança de cidade. Do 2º para o 3º ano EM, foram contabilizadas oito saídas, sendo que três por repetência (lembrando que em 2017 o colégio não oferecerá turmas de 2º ano EM), duas por mudança de cidade e apenas três por relacionamento (solicitação do próprio aluno).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisão pela compra de um serviço educacional é complexa e envolve elementos de conveniência, familiaridade e credibilidade, em proporção maior do que nos outros serviços. Opinião de amigos e a imagem no mercado fazem grande diferença. Cada vez mais se exige das instituições de ensino, e essas precisam estar atentas às necessidades de inovação e diferenciação, pois no ritmo das relações comerciais atuais, o que é feito hoje amanhã torna-se padrão, e o cliente passa a querer mais, em um eterno ciclo de expectativas que precisam ser atingidas e, posteriormente, excedidas.

Não basta mais apenas um eficaz projeto pedagógico; existe a necessidade de um trabalho de forma integrada, utilizando recursos materiais, intelectuais e humanos, que responda com eficiência e eficácia as mudanças que ocorrem no mercado educacional. É necessário criar elos emocionais, personalizados, e que garantam que o serviço esteja dentro dos padrões tidos como excelentes. O cuidado com o cliente tornou-se mais importante que o produto em si, uma vez que duas empresas podem oferecer o mesmo produto, com a mesma qualidade, e uma delas ter maior público por disponibilizar um atendimento diferenciado.

Por isso, a instituição precisa valer-se de ações para constituir e fortalecer relacionamentos, ou seja, deve conseguir criar vínculos de forma a desenvolver nos clientes sentimentos positivos. A satisfação do cliente passa pela avaliação contínua da experiência após a venda, e da certeza de ser ouvido e respeitado. Alguns clientes deixam de se expressar, pois acham que suas solicitações não serão atendidas e passam a utilizar os serviços ou adquirir produtos e outras empresas sem antes comunicar sua insatisfação. Ainda neste sentido, Gerson (1994, p.43) acrescenta que um “cliente fica mais motivado a comprar de você a partir do momento em que você teve para com ele um cuidado especial (resolveu suas reclamações) do que em qualquer outra ocasião”.

No contexto em que se encontra o Colégio Marista Maria Imaculada ficou evidente a urgência da criação de estratégias de relacionamento e que certamente, a partir das proposições feitas – e muitas já em fase de implementação -, serão aspectos de diferenciação perante os concorrentes. "Uma decisão que não contempla a satisfação do consumidor tem tudo para ser equivocada", afirma Kotler, para quem valorizar os clientes é, por si só, uma verdadeira estratégia de marketing. Mais do que tentar conseguir novos estudantes neste mercado tão competitivo da educação, a concentração dos esforços deve ser, a partir de agora, em manter e melhorar as relações.

Relacionamento são todas as ações “a mais”, em um mercado totalmente igual aos olhos dos clientes. É o diferencial que faz uma empresa ser escolhida entre tantas outras e a oportunidade de ser útil. As instituições de ensino precisam atrair e atender os estudantes agregando valor e reduzindo custos, por meio de uma adaptação aos interesses dos alunos, atrair estudantes que se encaixem nesse perfil e, principalmente, ser diferente, maximizando a qualidade dos serviços (Severo, 2004). Portanto, entende-se que durante este próximo ano letivo será fundamental acompanhar de perto os resultados e observar se os clientes estão satisfeitos com as estratégias desenvolvidas.

As instituições foram descritas por Kotler e Fox (1994) com diferenças relativas ao modo como atendem ao mercado: existem as que respondem, as que não respondem, as que respondem casualmente e aquelas que respondem totalmente ao mercado. Acredita-se que as proposições realizadas mostram que o Colégio Marista Maria Imaculada poderá ser classificado como uma que responde totalmente, pois não fez apenas o levantamento sobre a satisfação dos clientes, como também procurou conhecer seus anseios e preferências, com o objetivo de buscar melhorias para seus serviços. Além disso, a educação marista tem como

base a formação humano-cristã, que prevê o desenvolvimento de habilidades e atitudes junto à construção de conhecimentos.

O trabalho apresentado teve como escopo o Ensino Médio, mas não deve ser encerrado aqui. É necessário escutar os outros níveis de ensino, o público interno, as famílias, os parceiros estratégicos e a sociedade como um todo, e desenvolver ações específicas para cada um dos públicos, de forma que possa relacionar-se bem com todos, e que esses possam tornar-se multiplicadores gratuitos da escola. A sugestão é priorizar, entre todos os públicos citados, o interno (professores e funcionários), uma vez que a cadeia de valor da lealdade inicia na qualidade do serviço e na satisfação do profissional. Com a consequente retenção dos profissionais, ganha-se bom desempenho, qualidade de serviço, satisfação do cliente, valor mais alto para o consumidor, lealdade do consumidor, para então virem os resultados na receita, crescimento e lucro.

## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **Marketing de relacionamento como vantagem competitiva numa instituição de ensino da cidade.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/marketing-de-relacionamento-como-vantagem-competitiva-numa-instituicao-de-ensino-da-cidade/53710/>>. Acesso em: **30 de agosto de 2016.**
- AFONSO, Rodrigo. **O que os CIOS podem aprender com a Disney?** Disponível em: <<http://idgnow.com.br/mercado/2011/07/06/o-que-os-cios-do-brasil-podem-aprender-com-a-disney/#&panel1-1>>. Acesso em: 24 de agosto de 2016.
- AMORIM, Clezio Gontijo. 55 Maneiras de Encantar o Seu Cliente no Atendimento. São Paulo: Exito, 2014.
- ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BAKER, Michael J. **Administração de marketing.** Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BENIGNO, Charles. **Fragmentação das mídias.** 2010. Disponível em: <<https://charlesbenigno.wordpress.com/2010/09/30/fragmentao-das-mdias/>>. Acesso em: 14 de novembro de 2016.
- BLACKSHAW, Pete. **O Cliente é Quem Manda.** Tradução de Juliana Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2010. Tradução de: Satisfied custommers tellThree friends, angry customers tell.
- CAPODAGLI, Bill; JACKSON, Lynn. **O Estilo Disney.** Tradução: Ernesto Yoshida. São Paulo: Makron Books, 2000. Tradução de : The Disney Way.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- CLARO, Danny Pimentel. **Marketing de Relacionamento:** conceitos e desafios para o sucesso dos negócios. São Paulo: IBMEC, 2007.
- COBRA, M.; BRAGA, R.; **Marketing educacional:** Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra, 2004.
- COCKRELL, Lee. **A magia do atendimento.** São Paulo: Saraiva, 2013.
- COLOMBO, Sônia Simões et. al. **Marketing educacional em ação:** estratégias e ferramenteas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.
- COMUNICAÇÃO, Trama. Conhecendo o cliente. Disponível em : <<http://www.aprendervirtual.com.br/noticiaInterna.php?IDx=79>> Acesso em: 18 de setembro de 2016.
- CONCEITO. **Conceito de.** Disponível em< <http://conceito.de/>> Acesso em 13 de agosto de 2016.
- CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney:** os segredos de sucesso da mais poderosa empresa de diversão do mundo. São Paulo: Futura, 1998.

CONTENT, Rock. **Marketing de Conteúdo**. Disponível em <<http://marketingdeconteudo.com/marketing-de-servicos/>>. Acesso em: 12 de setembro de 2016.

CUNHA, Clayton. **O Ciclo de Vida do Cliente** – Evolução da Análise de CRM com a utilização de Big Data. **Disponível em:** < <https://www.linkedin.com/pulse/o-ciclo-de-vida-do-cliente-evolu%C3%A7%C3%A3o-da-an%C3%A1lise-crm-com-clayton-cunha>>. **Acesso em 29 de julho de 2016.**

CUNNINGHAM, James. **As incríveis chaves Wow! para o seu sucesso em vendas:** como surpreender seus clientes e superar as expectativas. São Paulo: Novo Século, 2010.

DANTAS, Danilo. **Satisfação, valor e retenção do cliente**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/satisfacao-valor-e-retencao-do-cliente/77235/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2016.

DOC PLAYER. **Marketing de serviços, relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização**. Disponível em: < <http://docplayer.com.br/1082502-Marketing-de-servicos-relacionamento-com-o-cliente-e-estrategias-para-a-fidelizacao.html>>. Acesso em 19 de novembro de 2016.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

DUGAICH, Celia. In: COLOMBO, Sonia Simões. **Marketing educacional uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FAGUNDES, Rosival. **A magia do atendimento para encantar e surpreender clientes**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/a-magia-do-atendimento-para-encantar-e-surpreender-clientes/75131/>>. Acesso em 07 de outubro de 2016.

FAVA, Rubens. **O exemplo da Disney:** Os clientes sempre esperam que sua empresa gerencie o relacionamento com eles. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/o-exemplo-da-disney/665/>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2016.

FENEP. **Número de matrículas no Ensino Médio**. Disponível em: <<http://www.fenep.org.br/wp-content/uploads/2014/08/Numeros-do-ensino-privado-20131.pdf>>. Acesso em 13 de agosto de 2016.

FRANCO, M. L. P. B. **“Estudo de caso”**, no falso conflito entre “pesquisa qualitativa” e “pesquisa quantitativa”. 15º Ed. São Paulo: Inter-Ação, v1990.

FREEMANTLE, David. **De olho no cliente**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes:** mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes. Tradução Eduardo Fortuna. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, L. H. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo. Atlas, 1996.

GODAN, Seth. **Marketing de permissão**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.
- GUEDES, Ronaldo: **Gestão de Serviços.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-servicos/25637/>>. Acesso em 12 de dezembro de 2016.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total.** Porto Alegre: Bookman, 2010  
<http://www.dmc3.com.br/biblioteca/artigos/as-escolas-da-gestao-gestao-instituicao-ensino>
- KAWASAKI, Guy. **Encantamento: a arte de modificar corações, mentes e ações.** Tradução Elisabeth Olsen. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Tradução de: Enchantment.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson, 2002.
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0 - As Forças Que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado No Ser Humano.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios De Marketing.** 15ª Ed. São Paulo: Pearson Education , 2014.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012. Tradução de : Marketing Management.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelencia em atendimento ao cliente.** São Paulo: M. Books, 2001.
- LIMA, Agnaldo. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes.** Gestão do relacionamento. Agnaldo Lima. 2013.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- MACHADO, Dorival. **As escolas da gestão e a gestão da instituição de ensino.**
- MANES, Juan Manuel. **Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos.** Buenos Aires: Granica, 1997.
- MARKETING DE CONTEÚDO. **Marketing de Serviços.** Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/marketing-de-servicos/>>. Acesso 13 de novembro de 2016.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., Willian. **Princípios de marketing.** 13. Ed. Rio de Janeiro: LCT, 2002.
- MIGLANI, Bob. **Como encantar seus clientes.** Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2009. Tradução de: Treat your customers.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Entenda o novo Ensino Médio**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2016/09/entenda-o-novo-ensino-medio>>. Acesso em 13 de novembro de 2016.
- NADER, Ginha. **A magia do império Disney**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.
- NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk . **Marketing Relacionamentos Qualidade Valor**. São Paulo: LTC, 1999.
- PENA, Rodolfo F. A. **Setor Terciário**. Brasil Escola. Disponível em <<http://brasile scola.uol.com.br/economia/setor-terciario.htm>>. Acesso em: 15 de agosto de 2016.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Lições de Marketing de Philip Kotler**. Disponível em: <[http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/09/8-licoes-de-marketing-de-philip-kotler.html?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=post 1/9/2014](http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/09/8-licoes-de-marketing-de-philip-kotler.html?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=post%2F1%2F9%2F2014)> Acesso em: 24 de outubro de 2016.
- PINE, J; GILMORE, J. **The Experience Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Maslow – a hierarquia das necessidades**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>>. Acesso em: 11 de novembro de 2016.
- PORTAL DO MARKETING. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. Disponível em:<[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao\\_de\\_clientes\\_como\\_diferencial\\_competitivo.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao_de_clientes_como_diferencial_competitivo.htm)>. Acesso em 15 de novembro de 2016.
- RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **5a geração do marketing: maximarketing II**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991
- RIZZI, Marcia; SITA, MAuricio (Coord). **Ser mais em excelência no atendimento ao cliente**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- RYUHO, OKAUA. **O Segredo da magia que encanta as pessoas**. São Paulo: IRH Press do Brasil, 2014.
- SAGE START. **Você conhece os 7Ps do Marketing**. 2014. Disponível em: <https://blog.sagestart.com.br/voce-conhece-os-7ps-do-marketing/>. Acesso em: 11 de novembro de 2016.
- SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SEYBOLD, Patrícia B. **A revolução do cliente**. São Paulo: Makron, 2002.
- SILVA, Giovanna O. **Administração em Serviços**. Disponível em <<http://mundodaadm.blogspot.com.br/2011/11/administracao-de-servicos.html>> Acesso em: 15 setembro de 2016.
- SILVA, Marco Antonio. **Marketing empresarial: do atendimento ao encantamento do cliente**. São Paulo: Madras, 2008
- SISODIA, Rajendra S; SHETH, Jagdish N; WOLF, David B. **Os segredos das empresas mais queridas: como empresas de classe mundial lucram com a paixão e os bons propósitos** . Porto Alegre: Bookman, 2008.

SISODIA, Rajendra. S.; SHETH, Jagdish. N.; WOLFE, David. B. **Sociedade: o derradeiro stakeholders**. São Paulo: Bookman, 2007.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VAYNERCHUCK, Gary. **Gratidão**: a força que pode promover seus negócios a limites incríveis. São Paulo: Luz de Papel, 2011.

Webster, F. E. Jr.. **The future role of marketing in the organization**. In LEHMANN D. R.; JOCZ, K. E.. **Reflexions on the futures of marketing**: practice and education (pp. 39-66). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENONE, Luiz Claudio (Org). **Gestão Estratégica de Marketing**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento**: tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

## APENDICE A – Calendário proposto + Ensino Médio – MARÇO

2017  
MARÇO

domingo	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado
26	27	28	29	30	31	01
05	06	07	08	09	10	11
Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Redação - 14h Oficina Acadêmica - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Química - 14h Pesquisa Científica - 15h	PIM - 13h30 TED - 14h30 Momento Cult - 16h	Informática: Word - 14h Matemática - 15h30 Robótica - 16h30	
12	13	14	15	16	17	18
Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Língua Inglesa - 14h Oficina Acadêmica - 15h Oficina de Arte - 16h Clube do Livro - 17h	Física - 14h Pesquisa Científica - 15h	PIM - 13h30 TED - 14h30 Momento Cult - 16h	Informática: Excel - 14h Matemática - 15h30 Robótica - 16h30	
19	20	21	22	23	24	25
Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Redação - 14h Oficina Acadêmica - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Biologia - 14h Pesquisa Científica - 15h	PIM - 13h30 Voluntariado - 14h30 Momento Cult - 16h	Informática: Excel - 14h Matemática - 15h30 Robótica - 16h30	
26	27	28	29	30	31	01
Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Futsal – 14h Basquete – 15h Handebol – 16h Vôlei – 17h Judô – 17h (horário a confirmar) Skate – 18h (horário a confirmar)	Língua Espanhola - 14h Oficina Acadêmica - 15h Oficina de Arte - 16h Clube do Livro - 17h	Sida de estudos - Hemocentro (casas do Sul)	PIM - 13h30 TED - 14h30 Momento Cult - 16h	Informática: PowerPoint - 14h Matemática - 15h30 Robótica - 16h30	

## APENDICE B – Calendário proposto + Ensino Médio – ABRIL

2017      ABRIL

domingo	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado
26	27	28	29	30	31	01
02	03	04	05	06	07	08
09	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	01	02	03	04	05	06







## APÊNDICE F – Calendário proposto + Ensino Médio – AGOSTO

# 2017 AGOSTO

domingo	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado
30	31	01	02	03	04	05
	Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)	Língua Inglesa - 14h Teatro - 15h Oficina de Arte - 16h Redação - 17h	Biologia - 14h Química - 15h Pesquisa Científica - 16h	P.M. - 13h30 Jantar Achevement - 14h30 Momento Cult. - 16h	Produção Musical - 14h Matemática - 16h Robótica - 17h	
06	07	08	09	10	11	12
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)	Língua Espanhola - 14h Teatro - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Biologia - 14h Física - 15h Pesquisa Científica - 16h	P.M. - 13h30 Voluntariado - 14h30 TED - 15h30 Momento Cult. - 16h30	Produção Musical - 14h Matemática - 16h Robótica - 17h		
13	14	15	16	17	18	19
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)	Língua Inglesa - 14h Teatro - 15h Oficina de Arte - 16h Redação - 17h	Química - 14h Física - 15h Pesquisa Científica - 16h	P.M. - 13h30 Jantar Achievement - 14h30 Momento Cult. - 16h	Produção Musical - 14h Matemática - 16h Robótica - 17h		
20	21	22	23	24	25	26
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)	Língua Espanhola - 14h Clube do Livro - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Química - 14h Biologia - 15h Física - 16h	P.M. - 13h30 História - 14h30 Geografia - 15h30 Momento Cult. - 16h30	Produção Musical - 14h Matemática - 16h Robótica - 17h		
27	28	29	30	31	01	02
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)	Língua Inglesa - 14h Redação - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Biologia - 14h Química - 15h Pesquisa Científica - 16h	P.M. - 13h30 Jantar Achievement - 14h30 Momento Cult. - 16h			

## APÊNDICE G – Calendário proposto + Ensino Médio – SETEMBRO

### 2017 SETEMBRO

domingo	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado
27	28	29	30	01	02	03
					Produção Musical - 14h Matemática - 16h Redolítica - 17h	
03	04	05	06	07	08	09
Futebol - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) Skate - 18h (horário a confirmar)	Futebol - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h (horário a confirmar) Skate - 18h (horário a confirmar)	Clube do Livro - 14h Fotografia - 15h Oficina de Arte - 16h Redação - 17h	Biologia - 14h Física - 15h Pesquisa Científica - 16h	FERNADO	FERNADO	
10	11	12	13	14	15	16
Futebol - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h (horário a confirmar) Skate - 18h (horário a confirmar)	Futebol - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h (horário a confirmar) Skate - 18h (horário a confirmar)	Língua Inglesa - 14h Fotografia - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Química - 14h Física - 15h Pesquisa Científica - 16h	PM - 13h30 Junior Achievement - 14h30 Momento Cult - 16h	Produção Musical - 14h Matemática - 16h Redolítica - 17h	
17	18	19	20	21	22	23
			FERNADO			
	<b>SEMANA CULTURAL</b> Futebol - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h (horário a confirmar) Judo - 17h (horário a confirmar) Skate - 18h (horário a confirmar)	<b>SEMANA CULTURAL</b> Palestra - 14h Fotografia - 15h Oficina de Arte - 16h Clube do Livro - 17h	FERNADO	<b>SEMANA CULTURAL</b> PM - 13h30 Voluntariado - 14h30 TED - 15h30 Momento Cult - 16h30	<b>SEMANA CULTURAL</b> Produção Musical - 14h Matemática - 16h Redolítica - 17h	
24	25	26	27	28	29	30
Futebol - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) Skate - 18h (horário a confirmar)	Futebol - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) Skate - 18h (horário a confirmar)	Língua Espanhola - 14h Fotografia - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Biologia - 14h Química - 15h Pesquisa Científica - 16h	PM - 13h30 Junior Achievement - 14h30 Momento Cult - 16h	Produção Musical - 14h Matemática - 16h Redolítica - 17h	



## APÊNDICE I – Calendário proposto + Ensino Médio – NOVEMBRO

## 2017 NOVEMBRO

domingo	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado
29	30	31	01	02	03	04
			Química - 14h Física - 15h Pesquisa Científica - 16h	<b>FERIADO</b>	<b>FERIADO</b>	
05	06	07	08	09	10	11
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)		Língua Inglesa - 14h Redação - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	<b>SAÍDA DE CAMPO (BIOLOGIA)</b>	PIM - 13h30 Palestra - 14h30 TED - 15h30 Momento Cult - 16h30	Produção de Vídeo - 14h Matemática - 16h Robótica - 17h	
12	13	14	15	16	17	18
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)		Língua Espanhola - 14h Clube do Livro - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	<b>FERIADO</b>	PIM - 13h30 Voluntariado - 14h30 TED - 15h30 História - 16h30	Produção de Vídeo - 14h Matemática - 16h Robótica - 17h	
19	20	21	22	23	24	25
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)		Língua Inglesa - 14h Redação - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Química - 14h Biologia - 15h Física - 16h	PIM - 13h30 Geografia - 14h30 TED - 15h30 História - 16h30	Produção de Vídeo - 14h Matemática - 16h Robótica - 17h	
26	27	28	29	30	01	02
Futsal - 14h Basquete - 15h Handebol - 16h Vôlei - 17h Judo - 17h (horário a confirmar) State - 18h (horário a confirmar)		Língua Espanhola - 14h Clube do Livro - 15h Oficina de Arte - 16h Língua Portuguesa - 17h	Química - 14h Física - 15h Pesquisa Científica - 16h	PIM - 13h30 TED - 16h		



## ANEXO A – PESQUISA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

### 1. Satisfação com atributos que compõem o serviço:

Médias de 1 (muito insatisfeito/ discordo totalmente) a 5 (muito satisfeito/ concordo plenamente).

#### a) Sala de Aula:

Conservação do mobiliário e dos materiais de apoio em sala de aula (lousa/ carteiras/ ar-condicionado/ etc.)

Tecnologia existente nas salas de aula para apoio pedagógico

Estrutura

Biblioteca

Limpeza do Colégio

Capela e/ou espaços para vivências em grupo

Laboratório de Ciências

Laboratório de Informática / Multimídia

Recepção e entrada do Colégio

Segurança oferecida pelo Colégio

Pátio e locais de lazer

Estrutura para a prática de esportes (ginásios, quadras, etc.)

Organização e ambientação (decoração) dos espaços

Ambientes para estudo fora do horário de aula

Banheiros e vestiários

Área de embarque e desembarque

#### b) Material didático:

Coerente com os princípios pedagógicos e valores propostos pelo Colégio

Estética e estrutura dos materiais

Profundidade do conteúdo

Atualização e contextualização do conteúdo

Auxílio na preparação para avaliações externas (vestibulares e Enem)

Quantidade de material didático exigido pelo Colégio

Interação entre o material didático e as tecnologias (livros digitais, plataformas online, softwares, etc)

c) Professores:

Disposição para esclarecer dúvidas e para orientar os estudantes

Postura coerente com os valores maristas

Relacionamento com os estudantes

Integração com outras disciplinas e conteúdos

Forma como o professor aborda os conteúdos

Utilização da tecnologia disponibilizada em sala de aula

Acompanhamento do estudante em suas individualidades

d) Atendimento e atuação:

Biblioteca

Tecnologia Educacional (Laboratório de informática)

Serviços Gerais (Limpeza e Conservação)

Equipe de Pastoral

Secretaria

Recepção e portaria

Coordenação de Turno

Serviço de Orientação Educacional (SOE)

Coordenação Pedagógica

Vice-Direção

Direção

Telefonia

Bar / cantina do Colégio

2. Reconhecimento dos elementos essenciais da proposta de valor do Colégio Marista  
Médias de 1 (muito insatisfeito/ discordo totalmente) a 5 (muito satisfeito/ concordo plenamente)

## a) Formação:

Ações solidárias desenvolvidas

Qualidade do ensino e aprendizagem

Incentivo ao cuidado com o meio ambiente

Momentos de formação humana que o Colégio oferece

Formação do estudante para construção de seu projeto de vida

Orientação para o desenvolvimento de hábitos de estudo

Preparação para o vestibular/ Enem

Incentivo às práticas esportivas

Incentivo à alimentação saudável

## b) Ambiente educativo:

As ações da Pastoral Juvenil Marista promovem a evangelização e o protagonismo juvenil

As relações no Colégio revelam o jeito marista

Os eventos organizados pelo Colégio contribuem para a sua formação

O Colégio incentiva o desenvolvimento de lideranças e o protagonismo estudantil

O ambiente do Colégio favorece a amizade e o respeito entre todos

As informações sobre programações, eventos e atividades desenvolvidas no Colégio são suficientemente divulgadas

Os canais de comunicação do Colégio atendem aos seus interesses

A atuação do Grêmio Estudantil e/ou Líderes de Turma colabora com o protagonismo estudantil

## c) Práticas pedagógicas:

O acervo da Biblioteca contempla suas necessidades

Os estudos de recuperação que o Colégio oferece atendem às dificuldades

Os estudantes podem se expressar e argumentar sobre seus pontos de vista

A carga horária está adequada ao seu cotidiano

Considero que as tarefas escolares realizadas em casa são significativas para a aprendizagem

Os professores utilizam diferentes recursos pedagógicos (internet, jornais, revistas, livros diversos, obras de arte, músicas, filmes) no desenvolvimento das aulas

O processo de avaliação consegue medir a aprendizagem

Comparativo | Questões pedagógicas

Infraestrutura comparada a outros colégios particulares da região do Colégio

Materiais didáticos utilizados comparados aos principais colégios da cidade

Ensino oferecido comparado aos outros colégios particulares da região do Colégio

Professores do Colégio comparados aos principais colégios da cidade

3. Atributos essenciais para o nível de ensino, (2) Perspectiva de mudança, (3)

Identificação com a marca e (4) Satisfação geral

Percentuais gerados a partir das alternativas selecionadas.

Quais atributos você identifica como essenciais para o nível de ensino que estuda versus nível de ensino:

Ênfase no Esporte (Futebol, Vôlei, Basquete, Lutas, dentre outros)

Forte ensino centrado em disciplinas básicas

Ênfase em disciplinas para capacitação profissional e para o cotidiano (gestão financeira, meio ambiente, etc.)

Ênfase em Tecnologias (Informática, Robótica, Sistemas Específicos, etc.)

Ensino focado nos conteúdos para o vestibular/ENEM

Diferenciação no Ensino de Línguas

Ênfase nas Artes (Dança, Música, Teatro, Oficinas específicas, etc.)

Iniciação Científica

Ênfase na recreação e atividades lúdicas

Outros

4. Você pensa em mudar de escola no próximo ano?

Sim

Não

5. Finaliza 3º ano EM

Se sim, em qual escola pretende estudar?

6. Quando mencionada a marca “Marista Maria Imaculada”, qual sentimento lhe ocorre?
- Sinto-me orgulhoso (a) por estudar no colégio e faço questão de demonstrar isso
  - Sinto-me orgulhoso (a) de estudar no colégio porém não demonstro isso a outras pessoas
  - Não me provoca sentimento algum, nem de orgulho e nem de menosprezo
  - Não me sinto confortável. Se possível, não gostaria de utilizar nenhum produto ou material que divulgasse o nome do “Marista Maria Imaculada” para outras pessoas
7. Você indicaria o Colégio para algum conhecido?
- Sim, com certeza
  - Sim, provavelmente
  - Não
8. Satisfação geral com o Colégio:
- Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Nem satisfeito/ nem insatisfeito
  - Insatisfeito
  - Muito insatisfeito
9. Você possui alguma crítica ou sugestão, ou ainda, gostaria de deixar algum comentário para o Colégio?

## ANEXO B – PESQUISA DE ESTUDANTES CONCLUINTES

1. Há quanto tempo estuda nesta escola?

1 ano

2 anos

3 anos

4 anos

5 anos

6 anos

7 anos

8 anos

Mais que 8 anos

2. Como você avalia o EM que está concluindo?

Muito bom

Bom

Regular

Ruim

Muito ruim

3. Você recomendaria o seu colégio marista para os amigos?

Sim

Não

4. Em sua opinião, quais das características abaixo relacionadas você melhor desenvolveu em sua formação no Colégio Marista? (marque até 5)

Saber trabalhar em equipe, respeitando as ideias, as diferenças e os contextos

Ser questionador, buscar novas informações e produzir conhecimento

Ser capaz de planejar sua vida futura, ter um projeto de vida/profissão

Ter capacidade de identificar e solucionar problemas

Saber estabelecer relações éticas e solidárias

Continuar buscando o aperfeiçoamento acadêmico

- Ser respeitoso comigo, com os outros e com o planeta
- Ser um pesquisador, saber trabalhar com dados, saber analisar, saber ler, saber escrever
- Saber desenvolver estratégias de aprendizagem dos conteúdos curriculares
- Ser sujeito de sua própria aprendizagem. Articular saberes construídos no espaço escolar com as experiências vividas
- Fazer uso de diferentes linguagens, mídias e tecnologias
- Ter consciência da necessidade do cultivo da espiritualidade
5. Em relação ao processo de avaliação, como você julga (muito bom – bom – regular – ruim – péssimo – não tenho opinião formada):
- Provas, testes, trabalhos
- Composição da nota trimestral
- Autoavaliação
- Simulados
- Dinâmica de sala de aula (forma de ensinar e aprender)
- Estudos de recuperação
6. Como você classifica a carga horária dos componentes curriculares?  
(muito boa – boa – regular – ruim – péssima – não tenho opinião formada)
7. Você utilizou em algum momento aulas particulares para complementar seu aprendizado? (sim – não)
- Se você respondeu sim, por qual motivo?
- Dificuldade de entender o conteúdo
- A explicação do professor não foi suficientemente clara
- Faltei aula ou não prestei atenção
- O ambiente de sala de aula não foi favorável
8. Indique o grau que o aprendizado em sala de aula esteve relacionado com seu dia a dia:
- Nunca relacionei
- Tive dificuldade de relacionar
- Às vezes esteve relacionado

Relacionado

Muito relacionado

9. Você considera que os seus professores do Ensino Médio foram:

Muito bons

Bons

Regulares

Ruins

Péssimos

10. Como você classifica o conhecimento de seus professores nas disciplinas?

Muito Bom

Bom

Regular

Péssimo

Não tenho opinião formada

11. Como percebe o seu preparo acadêmico frente às provas do Enem, por área?

(muito bom – bom – regular – ruim – péssimo – não tenho opinião formada)

Ciências Humanas e suas tecnologias

Ciências da Natureza e suas tecnologias

Linguagens, códigos e suas tecnologias

Matemática e suas tecnologias

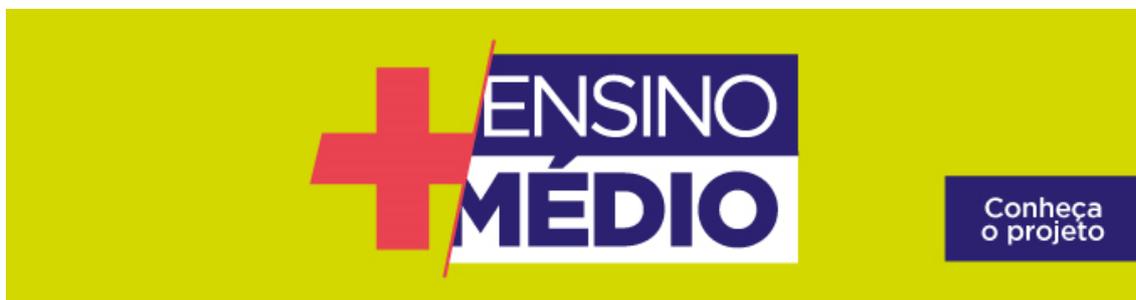
12. Que sugestões você apresenta para o aperfeiçoamento do Ensino Médio?

## ANEXO C – PESQUISA DE EXPECTATIVA DO ENSINO MÉDIO

1. Quais atividades para o Ensino Médio você gostaria que o colégio oferecesse no turno da tarde?
2. Quais tipos de atividades você se sente realmente motivado a participar?

ANEXO D – MATERIAIS CRIADOS PARA DIVULGAÇÃO DO PROJETO +  
ENSINO MÉDIO

Destaque para o site [colegiमारista.org.br/imaculada](http://colegiमारista.org.br/imaculada):



Banner (0,90x1,20m) com o slogan: Mais tempo para aprender o que você mais curte



Folder impresso (frente):

**ENSINO MÉDIO**

**ENSINO MÉDIO**

**Colégio Marista Maria Imaculada**

Av. Alexandre de Gusmão, 330 - Centro - 05  
Cidade de São Paulo | 05508-000 | 55 11 3733 9100  
Colégio Marista Maria Imaculada

100 anos de fundação

Formar jovens protagonistas de sua história e capazes de transformar o mundo. Assim é o Ensino Médio Marista, baseado em uma proposta pedagógica que vai muito além do tempo em que os estudantes permanecem na escola. Com a educação integral marista, aliamos a preparação acadêmica à formação humana, ao cuidado com a vida e com o meio ambiente, ao desenvolvimento de lideranças e a diferentes jeitos de aprender.

Folder impresso (verso):

## Os diferentes jeitos de aprender fazem parte do dia a dia do **ENSINO MÉDIO MARISTA.**



- Memórias de formação humana, intelectuais que contemplam a orientação profissional e espaços que proporcionam o exercício da liderança, da solidariedade e do protagonismo juvenil.
- Tecnologias educacionais, com cursos, interativas, uso de softwares educacionais e outros recursos digitais integrados aos projetos escolares.
- Projetos e eventos que envolvem a Inteligência Científica, debates sobre temas atuais e formulação de soluções para situações-problema.
- Incentivo à prática esportiva autônoma e ao desenvolvimento de valores através de atividades escolares, como o *Marista*, campeonato esportivo que reúne cerca de 2 mil atletas maristas.
- Estímulo à gratificação da autonomia por meio de vivências multiculturais com opções de intercâmbio para Canadá, Inglaterra e Nova Zelândia.



### Sistema Marista de Educação

**Conectando saberes para novos desafios**

O *Sistema Marista de Educação (SME)* interliga valores, competências e conteúdos, formando a aprendizagem interdisciplinar. Assim, são potencializadas as conexões nas diferentes áreas de conhecimento, proporcionando novas aprendizagens e novos jeitos de compreender o mundo.

Além de materiais físicos de estudo, também é oferecida uma plataforma digital que complementa de forma interativa o que foi estudado, intensificando a preparação para o *Enem* e vestibulares. Tudo é alinhado às *Matrizes Operacionais Maristas*, que possibilitam aos estudantes construir o conhecimento a partir da relação que fazem entre os diferentes saberes.

Atividades realizadas no turno da tarde, divididas por áreas de interesse aos jovens na fase de escolha profissional, de acordo com seus talentos e habilidades: Saúde e esporte; Linguagens; Ciências da Natureza; Ciências Humanas; Matemática e Tecnologias.

Em sala de aula e em outros ambientes escolares, nossos educadores incentivam os jovens a relacionar teoria e prática de diferentes saberes: Autonomia, ética, solidariedade, cidadania, criatividade, perseverança, empreendedorismo e muitas outras aprendizagens também são desenvolvidas, diferentemente pelas estudantes maristas. Dessa forma, eles concluem o Ensino Médio preparados para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

Planner mensal tamanho A3 (para organização de cada estudante):

**Calendário de temas e trabalhos 2017 | MARÇO**

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
	1	2	3	4
7	8	9	10	11
14	15	16	17	18
21	22	23	24	25
28	29	30	31	