

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SILVANA NAKAMORI

**O MARKETING DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS
E A FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR FINAL**

CURITIBA

2007

SILVANA NAKAMORI

**O MARKETING DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS
E A FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR FINAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma.

CURITIBA

2007

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

Aluno: Silvana Nakamori

Título: O marketing de serviços educacionais e a fidelização do consumidor final

CRITÉRIOS	FAIXA DE PONTUAÇÃO	LIMITE MÍNIMO PARA APROVAÇÃO	Nota
Problema/objetivo: Clareza da especificação, abrangência na empresa, dificuldade técnica para diagnóstico e solução.	0 a 10	7	9
Metodologia: Validade e confiabilidade, complexidade, clareza da descrição.	0 a 10	7	9
Revisão bibliográfica: pertinência ao tema, abrangência do tema, profundidade da revisão, qualidade da análise e conclusões.	0 a 15	10	14
Diagnóstico da Empresa: Relevância dos dados levantados, abrangência da análise, profundidade da análise, pertinência das conclusões.	0 a 35	26	29
Propostas: Nível de detalhamento, justificativa da opção, cobertura dos aspectos/causas principais dos problemas, comprovação de viabilidade, análise de riscos, integração da proposta a outras dimensões da gestão/operação da empresa.	0 a 15	10	19
Apresentação e Editoração (Designado à coordenação) Obediência às normas técnicas, gramática, ortografia, apresentação.	0 a 15	10	13
TOTAL	100 pontos	70 pontos	90

PROF^o: Romeu Telma
DATA: 27/08/09


 REVISADO
 EM 05/10/09

13
>
(90)

**Dedico esta monografia a todos aqueles
que dão VIDA à minha VIDA!!!**

AGRADECIMENTOS

Deus = Pela obra maravilhosa da CRIAÇÃO...

Meus Pais = Por além de terem me dado a vida, cuidam-me e zelam-me em todos os momentos, com muito amor...

Minha Filha = Por toda a paciência e compreensão nos momentos de ausência... Pelos desejos de “Boa aula, mamãe!”...

Belotto = Por ser um grande motivador e colaborador em tudo quanto possível...

Pessoal do CELIN, em especial Prof. Mariza, Lygia e Roberta = Pelo pronto atendimento, toda colaboração, preocupação, informações levantadas, revisões dos textos, enfim, trabalho conjunto... Simpatia e acolhimento...

Prof. Romeu Telma = Pela confiança em mim depositada, por toda paciência e compreensão, por ter me aceito neste curso como bolsista, por todos os ensinamentos... Por ter sido mais que um coordenador, ter sido um companheiro... Por ser o Meu Orientador...

Ao meu grupo de estudo e trabalhos – Adriano, Sandro, Regison, Karina, Neide, Leandro e Marina = Por toda amizade, companheirismo, cumplicidade, motivação... Pelos momentos de seriedade e de descontração...

A todos os colegas e professores de curso = Por todo companheirismo, colaboração, compreensão, paciência, carinho, lições, aprendizado...

Aos companheiros da UFPR = Que de uma forma ou de outra acabaram me ajudando, pois fazem parte da História da Minha Vida...

A todos aqueles que aqui não estão mencionados de maneira mais evidente, mas que de maneira alguma têm menos importância, ou deixaram de me auxiliar... O meu agradecimento também...

“MUITO OBRIGADA A TODOS!!!”

Marketing do Amor

Vamos traçar a meta,
definir o objetivo,
desse amor em conflito.
Tal qual um artigo com valor estipulado
necessitando ser analisado
transformado, renovado,
um novo marketing criado,
assim será novamente apreciado
no mercado do amor.
Calculado o valor,
acrescentado de novo visual
será o produto principal
do consumidor exigente.
Perante tanta gente
será apreciado
que será necessário
uma embalagem especial.
Quem sabe carinho,
saberá abrigá-lo
ficando a combinação perfeita
do conteúdo e sua embalagem.
Tudo pronto e definido,
um grande rebuliço,
lançado oficialmente,
busca seu caminho de glória
sua grande vitória
estar em todos corações
por esse mundo afora.

Tânia Regina

RESUMO

Marketing é uma guerra mental. São as idéias que estão na cabeça das pessoas que determinam se um produto terá sucesso ou não.

Al Ries

O presente estudo tem como objetivo geral verificar como o marketing de serviços em uma instituição educacional pode auxiliar na fidelização do consumidor final. Caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados livros, jornais, revistas, periódicos e busca em sites especializados e também por se fazer um estudo de caso no qual se analisa o CELIN – Centro de Línguas e Interculturalidade – departamento ligado à Universidade Federal do Paraná. Para tanto, apresenta-se um apanhado geral sobre o marketing e sobre a área de prestação de serviços – área em constante crescimento nos últimos anos – além do caso específico de prestação de serviços educacionais. Na seqüência, explana-se o marketing de serviços educacionais, que até há pouco tempo, praticamente não existia um envolvimento destes profissionais nesta área pois acreditava-se que não havia necessidade, tendo em vista que a educação e a escola, por si só, bastavam para atrair e manter os alunos. Finalmente, faz-se uma contextualização acerca do consumidor/cliente final e sua fidelização. No que tange à aplicação da pesquisa de campo, verifica-se que o CELIN é uma instituição em crescimento e que isto se dá pela vinculação à marca UFPR, pela qualificação dos docentes e pela variedade de idiomas oferecidos. Contudo, não há um planejamento de marketing, o que dificulta o crescimento deste centro de línguas.

Palavras-chave: Marketing de serviços educacionais, Fidelização de clientes, Consumidor final.

ABSTRACT

O mundo que chamamos de competitivo, na verdade foi desenhado pela agressividade comercial, amparado por um marketing esperto e nem sempre honesto, para poder gerar impulsos de decisões de compra.

Sérgio Dal Sasso

The present study aims to verify how the marketing of services in an educational institution can help the customer's fidelization. After a proper bibliographic research, based on books, journals, magazines and specialized websites a case study of the Intercultural and Language Center (Centro de Línguas e Intercultural, CELIN), of the Federal University of Parana is made. To do that, besides the study of the specific case of services provided by an educational institution, a general overview concerning marketing and services, areas of constant growing rate over the last years, is given. Following, the marketing of educational services is explained. That area were practically inexistent till now due to the belief that education and school could attract and keep the students on its own. Finally, the relation between customer and fidelization is contextualized. Concerning the application of the present research to the case study, we verified that CELIN is an institution currently growing up due to its connection with the trademark UFPR, the professor qualification and language variety offered to the potential customers. However, a marketing management plan is absent, difficulting a more significant increase of the language center.

Keywords: educational service marketing, customer's fidelization, final client.

LISTA DE FIGURAS

Cada autor descreve Marketing conforme o seu próprio entendimento.
Daniel Portillo Serrano

FIGURA 1 – MATRIZ AMEAÇAS-OPORTUNIDADES	80
FIGURA 2 – MATRIZ OPORTUNIDADES – CELIN	82
FIGURA 3 – MATRIZ AMEAÇAS – CELIN	83

LISTA DE QUADROS

Marketing se observada de forma pragmática, a palavra assume sua tradução literal: Mercado. Pode-se, então, afirmar que Marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços.
FRAGA, Robson, 2006

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS	22
--	----

SUMÁRIO

Para quem só sabe usar martelo, todo problema é um prego.
Abraham Maslow

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVO GERAL	14
1.4 OBJETIVO ESPECIFICO	14
1.5 METODOLOGIA	15
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	16
2.1 COMPREENDENDO O MARKETING	16
2.2 APRESENTANDO O SETOR DE SERVIÇOS	18
2.2.1 Serviços educacionais	23
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS	25
2.3.1 Planejamento estratégico de marketing de serviços educacionais	32
2.3.2 O composto de marketing de serviços educacionais	38
2.4 O CONSUMIDOR FINAL E SUA FIDELIZAÇÃO	47
2.4.1 Conhecendo o consumidor e suas necessidades	53
2.4.1 Estruturas e ações voltadas à fidelização	61
3 ESTUDO DE CASO	71
3.1 HISTÓRICO DO CELIN – Centro de Línguas e Interculturalidade	71
3.2 DIAGNÓSTICO DO CELIN	74
3.3 ANÁLISE DO CELIN	78
3.4 SUGESTÕES DE MARKETING PARA O CELIN	86
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE	101
ANEXOS	113

1 INTRODUÇÃO

Há muito mais dinheiro para quem faz o marketing dos produtos do que para quem fica só na produção. A Nestlé, uma companhia da Suíça, já ganhou muito mais dinheiro com café do que todos os brasileiros que plantam café juntos.
Al Ries

1.1 TEMA

A meta do marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem, que o produto ou serviço se molde a ele e se venda sozinho.
Peter Drucker

O marketing de serviços educacionais e a fidelização do consumidor final.

1.2 JUSTIFICATIVA

As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada.
Philip Kotler

Com o advento da globalização, da competitividade e tecnologia, todas as atividades industriais e comerciais sofreram transformações, que estão afetando diretamente o mercado. Isto ocorreu principalmente a partir da década de 80, quando então houve uma quebra de fronteiras econômicas causando mudanças drásticas na maneira pela qual as organizações realizam seus negócios. Este aspecto determinou a adoção de novas posturas empresariais, onde uma das principais preocupações das organizações passou a caracterizar-se em conquistar um desempenho superior, competindo de forma distinta de modo a criar uma proposição única de valor para seus clientes. Para tanto, é imprescindível que haja

um planejamento para enfrentar a pressão da concorrência e alcançar um resultado positivo junto aos clientes e ao mercado.

De acordo com a afirmação de Reicheld (1996), o sucesso das organizações encontra-se no processo de criação de valor para o cliente. Tal fato ocorre porque as vantagens na participação do mercado ou do posicionamento estratégico não garantem, por si só, o êxito esperado, havendo a necessidade de se buscar estratégias que viabilizem a manutenção dos clientes nas organizações, caracterizando, assim, um recurso de valor para a empresa.

Deste modo, necessita-se de um melhor preparo das organizações para enfrentar a nova realidade, qual seja, a de se viver num mundo globalizado e competitivo. Assim, é preciso prestar atenção em características específicas de recursos como fidelidade à marca. Oriunda da confiança dos clientes, a competência da empresa em oferecer serviços de ponta, a reputação e as relações com os clientes são exemplos de recursos valiosos e duráveis, assim como o capital humano também está inserido nestes aspectos importantes.

Está certo que a tecnologia venha facilitando o caminho rumo a uma sociedade mais informada, na qual o conhecimento é a principal ferramenta competitiva (...) O capital humano é onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam (STEWART, 2003, p. 87).

Portanto, o novo perfil exigente dos consumidores, aliado ao aumento da concorrência, faz com que as organizações atentem para o problema da diminuição da carteira de clientes. Falar em fidelização em mercados competitivos é falar de escolhas e saber que elas mudam de tempos em tempos e, sendo assim, torna-se necessária muita habilidade no sentido de fidelizar um cliente, principalmente quando o assunto é o serviço, atividade que requer muito mais envolvimento do prestador para com o cliente, visto que a relação se torna mais próxima do que a simples venda de um produto.

De acordo com Lovelock e Wright (2001, p. 5), serviço é um ato de desempenho oferecido por uma parte à outra. São atividades econômicas que criam valor e fornecem subsídios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança/serviço desejada(o). Ademais, observa-se que a confiança do cliente no prestador de serviços é verificada após a execução e entrega do serviço.

Portanto, serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico.

É importante destacar que o setor de serviços é uma área que cresce imensamente no Brasil e no mundo. Cobra (2001) afirma que, no Brasil, a participação dos serviços na composição do Produto Interno Bruto (PIB) tem crescido e, em 2000, representava cerca de 57,6% do mesmo. Observa-se, ainda que quanto mais avançado um país, maior será a importância do setor de serviços na economia, tendo em vista que, com o maior poder aquisitivo da população, ela transfere serviços rotineiros e tediosos a terceiros, prestadores de serviços.

Sendo a área de prestação de serviços de tão grande relevância, ao se tratar de serviços educacionais a importância aumenta ainda mais, pois é através dela que existirá a formação de uma determinada população. Se ela for de qualidade, conseqüentemente a sociedade se beneficiará e é por este motivo que se escolheu estudar o marketing de serviços educacionais, visto que pensar em marketing de serviços é pensar em valor através do desempenho que envolve todas as esferas de uma instituição educacional.

Diante disso, pode-se verificar a importância da utilização do marketing em uma instituição educacional prestadora de serviços, pois cada vez mais ocorrem mudanças em todos os setores e se observa a necessidade de satisfação do cliente. É inegável que o marketing é essencial para a sobrevivência da maioria das empresas, como também para a das instituições que têm responsabilidade pela educação. E se a razão de ser da maioria das empresas são seus clientes, a razão de existir para as instituições de ensino são seus alunos. Sem eles, as escolas fechariam suas portas, principalmente num ambiente muito competitivo como o atual, em que as empresas entraram na era do cliente.

É por isso que o marketing de serviços é de grande relevância para o bom andamento de uma organização, principalmente porque a instituição educacional precisa ser revista e é por este motivo que se intenta estudá-lo, a partir do seguinte problema: o marketing de serviços em uma instituição educacional auxilia na fidelização do consumidor final?

Assim, a proeminência do tema reside na necessidade que o responsável pelo marketing de serviços tem de conhecer o assunto e o aplicá-lo em sua organização. Isto porque, para agregar valor, necessita-se valorizar as pessoas, o

marketing interno, os relacionamentos estabelecidos com os clientes e parceiros, sejam alunos, professores, comunidade, dentre outros. É atender às expectativas dos clientes por meio da transformação proporcionada pelo serviço e dentre essas transformações, verifica-se que a grande diferença dos serviços é que esses são menos tangíveis que os produtos, tornando difícil a sua avaliação por parte dos consumidores antes da execução.

É preciso contar com uma gestão eficiente, com objetivos claros e ações integradas para que as instituições de ensino possam se manter competitivas e enfrentar os desafios que se avizinham na educação.

1.3 OBJETIVO GERAL

O marketing não é uma batalha de produtos, é uma batalha de percepções
Al Ries

O objetivo geral do trabalho é: verificar como o marketing de serviços em uma instituição educacional pode auxiliar na fidelização do consumidor final.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Enfim, o fundo do poço da vergonha foi atingido quando a informática, o marketing, o design, a publicidade, todas as disciplinas da comunicação apoderaram-se da própria palavra conceito e disseram: é nosso negócio, somos nós os criativos, nós somos os 'conceituadores'!
Deleuze e Guatari

Os objetivos específicos são:

- a. identificar os fundamentos do marketing para conquista e retenção de clientes;

- b. conhecer o contexto do marketing de serviços e sua evolução, especificamente no que tange às instituições de ensino;
- c. como fazer para que o cliente/aluno sempre volte e indique outro cliente.

1.5 METODOLOGIA

Marketing não é um evento, mas um processo. Ele tem um começo, um meio, mas nunca um final, pois ele é um processo. Você melhora, aperfeiçoa, e até interrompe, mas nunca para o processo completamente.
Jay Conrad Levinson

Partindo dessa premissa, destaca-se que para a elaboração do presente estudo será utilizada a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

No que tange à pesquisa bibliográfica, destaca-se que serão pesquisados livros, revistas, jornais e sites especializados que tratem do assunto em questão – marketing de serviços em instituição educacional e fidelização do cliente – e então elaborado o texto com base no referencial teórico e nas aulas assistidas.

Acerca do estudo de caso, esse será realizado com o CELIN – Centro de Línguas e Interculturalidade, departamento de línguas vinculando à Universidade Federal do Paraná. Nesse estudo analisa-se sua história e projeto de marketing e, no final, propõe-se um plano de ação com base no referencial teórico apresentado.

Escolheu-se o estudo de caso por ser este um método em que o objeto é estudado e analisado em seu contexto real, quando então se faz uma pesquisa com caráter qualitativo. É como afirma Triviños (1987): o estudo de caso é um tipo de pesquisa de cunho mais qualitativo, caracterizado, geralmente, pelo emprego de estatística mais simples e elementar no tocante à mensuração dos dados.

A grande utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias, bem como a sua limitação está na impossibilidade de fazer generalizações dos resultados obtidos. Portanto, como afirma Godoy (1995), o propósito do estudo de caso é analisar intensivamente uma dada unidade social, de maneira bem detalhada, no caso em tela, o CELIN.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Nos EUA, um em cada seis dólares é gasto em marketing. (...) As pessoas são bombardeadas com propaganda e publicidade todos os dias na televisão, desde a infância. O ideal da vida social é você e seu aparelho de TV
Noam Chomsky

2.1 COMPREENDENDO O MARKETING

Marketing é criar uma marca e fixá-la na mente dos possíveis clientes.
Al Ries

Na medida em que a humanidade vem se desenvolvendo e se preparando para o próximo milênio, com seus grandes e inspiradores problemas e oportunidades, o marketing é alvo de estudos cada vez mais complexos. Desta forma, está evoluindo de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar, dinamicamente, qualquer organização ao seu mercado. Isto porque ele influi na produção quando procura descobrir as necessidades e desejos humanos, orientando a criação de produtos para satisfazê-los por elas provocados, influenciando no consumo, pois a procura desperta desejos ou cria hábitos novos.

Contudo, antes de se analisar o marketing, há necessidade de, primeiramente, apresentar sua definição.

De acordo com Cobra (1994), o marketing é um conjunto de atividades sistemáticas de uma organização humana voltada à busca e à realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando a atingir benefícios específicos.

Kotler (1998) afirma que marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. Portanto, marketing significa

administrar mercados para se chegar a trocas, com propósito de satisfazer necessidades e desejos do homem.

Para Mendonça (1998, p. 45), “o marketing é propaganda, uma técnica para vender o peixe”.

Assim, o conceito de marketing sustenta que, para o alcance das metas de uma organização, é preciso que se determine as necessidades e desejos do mercado alvo e se proporcione a satisfação desejada de forma mais eficiente que os concorrentes. É preciso oferecer satisfação ao cliente, pois este é a pessoa mais importante da organização. O cliente não depende da empresa, a empresa é que depende dele. O marketing opera em um ambiente dinâmico e global.

Disso se depreende que o marketing pode ser um sinônimo de mercado que está relacionado diretamente com o consumidor/cliente, pois o consumo não deixa de ser uma troca de produção. Além disso, é uma atividade ou um grupo de atividade de negócios, no qual há um processo de ajustamento da demanda e da oferta, além de ser um ato de conhecer o mercado de atuação de uma organização, para posteriormente oferecer, de forma inovadora e criativa, os produtos e serviços que esse mercado deseja, ou seja, é entender e atender clientes.

O marketing propõe em sua extensão todo um processo que aponta para a satisfação do cliente, o que implica diretamente na consciência do prestador de serviços a respeito do grau em que seu trabalho, de fato, esteja apropriado a essa finalidade. Ademais, como afirmam:

... o marketing acompanhou o desenvolvimento da humanidade e, intuitivamente, sempre esteve presente nas relações comerciais. Na pré-história, o homem supria suas necessidades pela caça ou pela coleta de frutos na própria natureza. Era basicamente nômade, e essa fase pode ser caracterizada como coleta. Morgado e Gonçalves (1997, p. 60),

Portanto, o marketing evoluiu muito e acompanhou o desenvolvimento da sociedade. É por isso que não se deve deixar de lado a análise de aspectos ligados à globalização, tendo em vista que eles afetam diversas áreas e funções do marketing, além de se acompanhar a situação macro-social e econômica da região na qual se quer atuar e do contexto geral.

O marketing é mais reforçado e mais difundido nas empresas mercantis que vendem produtos, mas uma das principais tendências mundiais é o crescimento dos

serviços. A prestação de serviços é responsável pelo aumento de empregos, faz parte da economia de todo o país. Grandes transformações estão ocorrendo nos ambientes das profissões, e uma das causas é a concorrência mais intensa, pois a cada ano aumenta o número de profissionais e o marketing pode ajudar as organizações profissionais prestadoras de serviços.

Hoje o marketing está mais voltado para o relacionamento, por isso o sucesso das empresas de serviços e sua marca dependem das relações de satisfação de clientes e, como o intuito diz respeito aos serviços, os aspectos relevantes do marketing serão abordados em item posterior denominado marketing de serviços, delimitando mais especificamente nas instituições de ensino.

2.2 APRESENTANDO O SETOR DE SERVIÇOS

Demora dias para se aprender marketing. Infelizmente, leva-se uma vida inteira para ser um mestre.
Philip Kotler

Hoje, o setor de mais peso na economia do Brasil é o terciário – o dos serviços – deixando para trás o setor secundário (das indústrias, que até a década de 80 era o mais importante). É neste setor terciário que se encontram os serviços.

O crescimento do setor de serviços atesta também que a economia brasileira está comportando-se, nesse aspecto, de forma semelhante à dos países mais desenvolvidos, nos quais há mais de 20 anos o setor terciário é o maior e o mais dinâmico dos três grandes setores econômicos (ÂNGELO, 1994, p. 13).

Uma sociedade voltada para serviços é bastante diferente daquela voltada para a produção. Embora os serviços venham despontando como o setor que mais cresce na economia mundial, somente muito recentemente as empresas passaram a perceber que, para sobreviver numa economia globalizada, têm que se preocupar com a qualidade do serviço prestado. É importante ressaltar que o serviço, pelo fato de lidar direta ou indiretamente com o ser humano, fazendo-o participar das etapas do processo, torna-se bastante imprevisível, sendo difícil o estabelecimento de

normas gerenciais. É diferente do processo de produção de bens, efetivado por uma rotina que, mesmo com a participação do homem, pode ser planejada, acompanhada, supervisionada e avaliada.

Vê-se, então, que a área de serviços é um dos setores da economia que mais tem crescido nos últimos anos, visto que os serviços estão presentes em todos os momentos da vida de qualquer ser humano, independentemente do tipo de serviço. Sendo este um setor muito importante, é preciso investir nele para que se consigam os melhores resultados e, como se sabe, a negociação é de grande relevância, mas os consumidores nem percebem a existência deste setor e nem o que ele significa no mercado competitivo atual.

Com isso, abrem-se muitas oportunidades para os empresários, os quais necessitam definir muito bem as suas ações estratégicas de marketing, pois a palavra mais importante para o setor de serviços é produzir serviços de qualidade que agreguem valor para os consumidores. É como se observa a seguir:

Num cenário globalizado, as empresas de serviços precisam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes ao longo da primeira década do terceiro milênio, tendo em suas equipes de marketing e de vendas profissionais capazes de identificar rápida e corretamente as necessidades e, principalmente, propor soluções que atendam às necessidades, desejos e fantasias de seus clientes (COBRA, 2001, p. 5-6).

Contudo, tal aspecto do marketing estratégico será observado na seqüência do estudo.

No que concerne à definição de serviços, apresenta-se a da Associação Americana de Marketing, que destaca que os serviços são como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” (LAS CASAS, 2000, p. 15).

Para Kotler e Fox (1994, p. 258), “serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de algo. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Assim, serviços são atos ou ações que caracterizam a parte intangível e que é vivenciada através do desempenho, podendo ser baseado em equipamentos, como monitorados por operadores experientes ou não experientes ou automatizados

e, pode também ser baseado em pessoas, sejam eles trabalhadores experientes, inexperientes ou profissionais.

Serviços, portanto, são atividades ou benefícios que uma parte pode oferecer a outra e são essencialmente intangíveis e não resultam em posse de bem algum. A natureza e as características dos serviços são distintas. Os serviços são intangíveis, abstratos, variáveis, inseparáveis e perecíveis. Cada uma dessas características apresenta problemas específicos e requer estratégias bem definidas para se atingir a meta proposta, visto que é preciso encontrar meios de torná-los mais tangíveis.

Dentre as características dos serviços estão a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade, dentre outros.

Para mais bem entender tais características, apresentam-se as colocações de Cobra (2001, p. 26): a intangibilidade é aquela característica que não é fácil de se mensurar pois está ligada ao sentimento que o consumidor tem acerca daquele serviço. Com relação ao relacionamento com os clientes, esse se torna muito importante, pois os serviços não podem ser produzidos sem a presença e cooperação do cliente e como os serviços não podem ser armazenados, eles devem ser produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos. Sobre a perecibilidade, observa-se que não há a possibilidade de os serviços serem armazenados para consumo posterior. A inseparabilidade diz respeito ao aspecto em que o serviço depende da performance sobretudo de pessoas. Assim, um funcionário é parte essencial de um serviço e, conseqüentemente, o setor de serviços é quase sempre caracterizado como de mão-de-obra intensiva.

Portanto, ao se falar em produto, está se direcionando a aspectos mais tangíveis, enquanto que ao se falar em serviços, está se direcionando a aspectos mais intangíveis. Isso não quer dizer que não existe o aspecto intangível no produto ou o aspecto tangível no serviço, mas sim que tais aspectos são os mais perceptíveis no produto e no serviço. Então, os serviços são mais intangíveis que tangíveis: um produto é um bem, um objeto, algo palpável. O serviço é resultado de um esforço.

Dentre as muitas classificações, o IBGE destaca que os serviços podem ser classificados por grupos de atividades, como visto abaixo:

- serviços de alojamento e alimentação;
- serviços de reparação, manutenção e confecção;
- serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia;
- serviços de diversões, radiodifusão e televisão;
- serviços auxiliares da agricultura e da pecuária, excetuados aqueles sob contrato;
- serviços auxiliares da atividade financeira;
- serviços auxiliares do transporte;
- serviços técnicos especializados auxiliares à construção e ao estudo e demarcação do solo, incluindo agenciamento e locação de mão-de-obra;
- serviços de limpeza, higienização, decoração e outros domiciliares, sob encomenda de particulares;
- serviços pessoais;
- serviços auxiliares diversos (*in LAS CASAS, 200, p. 16-17*).

Contudo, esta não é a única classificação. Abaixo está a classificação levando-se em conta se os serviços são de consumo ou industriais, segundo destaca Las Casas (2000, p. 17):

1. Serviços de consumo, que são os prestados diretamente ao consumidor final – subdividem-se em: de conveniência, de escolha e de especialidade;
2. Serviços industriais, que são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais – subdividem-se em: de equipamentos, de facilidade, de consultoria/orientação.

Podem, também, os serviços ser classificados segundo a durabilidade, quando então se encontram os serviços perecíveis (menos de 6 meses), semiduráveis (6 meses a 3 anos) e duráveis (mais de 3 anos).

E, ainda, outra classificação pode ser visualizada no quadro 1, ao se levar o aspecto da tangibilidade:

Classificação	Serviços industriais	Serviços de consumo
Serviços relacionados a produtos altamente tangíveis	Segurança, sistemas de comunicação, licenciamentos, aquisições, avaliações.	Museus, agências de emprego, diversão, educação, serviços de viagem.
Serviços que adicionam valores a produtos tangíveis	Seguros, contratos de manutenção, consultoria de engenharia, propaganda.	Reparos, tinturarias, serviços pessoais, seguros.
Serviços que tornam produtos tangíveis disponíveis	Atacado, transportes, armazenamento, financeiros, pesquisa/desenvolvimento, arquitetura.	Varejo, venda automática, mala direta, caridade.

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS
 FONTE: WILSON *in* LAS CASAS, 2000, p. 19

Ressalta-se que esta última classificação é a que mais bem se adapta à área de marketing, mas é importante que se conheçam outras formas de classificação da área de serviços.

Dentre os fatores que mais afetam a prestação de um serviço, estão: concorrência; dados demográficos dos consumidores, tendências de estilo de vida e seus impactos nas instituições de varejo; as necessidades, desejos e processos de tomada de decisões dos consumidores de varejo.

O grau de concorrência entre os prestadores de serviços não é simplesmente baseado na similaridade de seus serviços. A variedade, bem como os serviços que fornecem também devem ser considerados. É por isso que se diz que existe o varejo de serviço e de mercadorias, sendo que a diferença entre eles é que os varejistas de serviços enfatizam o gerenciamento de lojas, enquanto os varejistas de mercadorias enfatizam as questões de controle de estoque.

Tanto no varejo como na prestação de serviços é importante conhecer as necessidades e desejos dos clientes; estar imbuído de uma visão e de uma missão e possuir um núcleo de valores; possuir capital e comprar tecnologias; acreditar, selecionar, treinar e desenvolver gente.

“Concordo totalmente que descobrir as necessidades e os desejos do consumidor é de grande importância para o varejo, desde que depois algo seja feito com essas descobertas” (ÂNGELO, 1994, p. 57). E, como se percebe que conhecer

as necessidades do consumidor diz respeito a uma das ferramentas do marketing, posteriormente será dada ênfase a tal realidade em item específico. A seguir será analisada a área de serviços educacionais.

2.2.1 Serviços educacionais

Entre um bom marketing pessoal e a arrogância não passa um fio de cabelo.
Victoria Bloch

Não há como visualizar o desenvolvimento de uma sociedade sem pensar na educação. Ela é a base para a formação de um povo culto, letrado e informado, além de disseminar o conhecimento. Frente a tal importância, existem leis e políticas públicas que delineiam o seu andamento, bem como a mudança constante dos paradigmas educacionais.

Segundo Jacques Delors (2000), à educação cabe fornecer os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele.

Destaca-se, também, que numa economia global fundamentada nas grandes corporações, o valor que o conhecimento agrega é fator determinante superando cada vez mais o trabalho e a matéria-prima. É neste ínterim que a educação assume papel essencial, quer como formadora de profissionais adaptados ao mercado (empregabilidade), quer como formadora de uma consciência crítica capaz de constituir (ou reconstituir) o conceito de cidadania, buscando uma visão totalizante do ser humano.

Como afirma Rosa (2002, p. 12), existem profundas e complexas transformações que envolvem o panorama educacional, visando atender às novas exigências do mundo contemporâneo e fazendo com que a educação passe por um período de reestruturação – um complexo processo de mudança – que afeta tanto os aspectos estruturais da educação. Dentre eles se destacam a nova denominação das etapas de ensino, ampliação da escolaridade, estabelecimento de novos tipos de instituições, introdução de novos enfoques curriculares, além de aspectos mais

dinâmicos e qualitativos, como as novas demandas referentes à formação e atuação dos professores e novas orientações metodológicas, aspectos esses, que respaldam o começo de uma nova era educacional.

As instituições educacionais vendem formação e qualificação oficial a um contingente considerável de estudantes. Elas, em sua grande maioria, oferecem produtos, ou seja, serviços múltiplos, em que, normalmente, alguns deles são essenciais e os demais outros são complementares, e geralmente os primeiros são os de impacto que buscam alcançar publicidade e reputação para a entidade. Portanto, afirma-se que as instituições educacionais oferecem serviços educacionais.

Morales *et al.* (1999) expõem que os serviços educacionais não se resumem apenas à atividade de ensino e aprendizagem. Instituições de ensino não são apenas negócios de gerenciar a educação, elas são também, por definição, fornecedoras de serviços em todas as dimensões.

Portanto, o serviço educacional é um serviço de ações intangíveis, dirigido à mente das pessoas, de entrega contínua, realizado através de uma parceria entre a organização de serviço e seu cliente, e, apesar de ter um alto contato pessoal com o cliente, é de baixa customização. Tal análise, entretanto, é passível de fortes discussões devido às grandes mudanças que ocorrem no serviço educacional.

Atualmente, no Brasil, várias instituições educacionais têm enfrentado problemas sociais e de mercado, acionando os mais variados instrumentos para sobreviver numa sociedade cada vez mais competitiva. E, outro aspecto a ser considerado é que, normalmente uma instituição de ensino não é uma empresa que visa o lucro, porém, não deixa de ser uma organização que tem uma missão, objetivos, filosofia e estratégias para a sua atuação na sociedade como entidade coletiva e de personalidade jurídica. Desta forma, tem a sua atuação alicerçada nas funções administrativas encontradas em qualquer tipo de ente coletivo formal ou informal.

Kotler e Fox (1994) afirmam que, em se tratando de faculdades, o serviço educacional pode ser um complexo, composto por produtos educacionais (aulas, bibliotecas, conferências), produtos recreativos (clubes, filmes, festas), produtos de crescimento pessoal (centros de orientação, organizações religiosas, conselheiros), produtos curativos (saúde) e produtos para o planejamento do futuro (orientação vocacional, serviços de estágio).

Para Cobra e Braga (2004, p. 52), o serviço educacional pode ser entendido como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra e tal desempenho é essencialmente intangível.

Destaca-se que o serviço educacional é por definição algo intangível e, ao mesmo tempo tangível, cuja mensuração depende do desempenho dos alunos. De outra senda, é ele heterogêneo em função de cada aluno; perecível, pois o prazo de validade do conhecimento é curto; e simultâneo, uma vez que a transmissão do conhecimento e do consumo pelo aluno ocorre ao mesmo tempo. Então, em decorrência do mundo globalizado, do conhecimento e da tecnologia, os serviços educacionais são relevantes na sociedade atual, necessitando que os seus administradores invistam em marketing, como analisado na seqüência.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Marketing é a atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através de um processo de troca.
Marcos Cobra

A necessidade de sobrevivência das organizações educacionais nas constantes mudanças que ocorrem hoje no mercado está diretamente ligada a capacidade de adaptação ao meio em que estão inseridas, precisando ser constante e cuidadosamente vigiada para que mantenham seu posicionamento e equilíbrio. Para isso, é importante que as escolas encontrem meios que as tornem diferentes ao prestarem seu serviço. Para competir no mercado, as instituições precisam conhecer o marketing para poderem fazer uso de suas ferramentas. É importante saber quais são as características do marketing de serviços educacionais – que é o que a escola presta – pois têm suas características próprias.

As instituições se tornaram mais conscientes da importância do marketing quando o mercado onde atuam tornou-se mais competitivo. Isso porque a atividade de marketing vai mais além do que simplesmente atrair alunos e expandir as matrículas. Uma instituição com gestão profissional de marketing se concentra na satisfação das necessidades de seu público e deve ter em mente que além de uma

gestão eficiente é preciso bons programas e serviços acadêmicos capazes de satisfazer seus mercados-alvos, afirma Zablonky (2004, p. 99).

É por isso que muitas instituições educacionais estão se voltando para o mercado. Isto requer esforço contínuo integrado em todas as áreas da organização. Pode-se dizer que muitas instituições educacionais têm identidade forte, apresentam proposta pedagógica clara, sugerem e acreditam em seu modelo de ensino e aprendizagem baseados em sua história, valores e crenças. Essas têm consciência de que são prestadoras de serviços e, pela ótica do marketing, possuem características fundamentais como:

- Intangibilidade: ou seja, não se poderá prová-los antes de utilizá-los. Assim sendo, os clientes ao iniciarem o processo de compra, procuram identificar sinais de evidência da qualidade do serviço, analisando aspectos físicos (fachada, recepção, uniformes), aspectos humanos (apresentação dos funcionários, educação, agilidade) e transcendentais (mensagens, slogans, valores transmitidos durante os contatos);
- Não se estoca a oferta educacional: as matrículas que não se efetuam agora, não mais se efetivarão;
- A qualidade dos serviços não é homogênea: nunca se terá resposta uniforme, pois a diversidade do espírito humano é vasta. Portanto, tem que se pensar no alinhamento de todos os envolvidos com a prestação do serviço, que deverão agir orientados à proposta da instituição com a finalidade de comungarem das mesmas idéias.

Porém, não era esta a realidade até há pouco tempo atrás. De acordo com Kotler e Fox (1994), as instituições educacionais de modo geral, nos anos 60, ignoravam totalmente e não faziam uso do marketing. Já nos anos 70, na medida em que os seus mercados sofreram mudanças, obrigando-as a serem mais competitivas, as instituições tornaram-se conscientes, passando, em decorrência, a implementar algumas ações mercadológicas. Daí em diante, passando pelos anos 80, chegando aos anos 90, um número cada vez maior de instituições, passa a interessar-se pelo marketing e a intensificar o seu uso, havendo três grupos distintos: as que pouco ou nada fazem, as que passaram a investir mais no seu departamento de vendas (recrutamento de alunos) com ênfase na propaganda e publicidade, e, um pequeno mas crescente número de instituições que adotaram o marketing por inteiro, ou seja, estão orientadas para o marketing. Assim, atualmente,

se não houver um bom planejamento de marketing, a instituição educacional poderá estar fadada ao fracasso.

Deste modo, a administração escolar encontra-se constantemente desafiada a buscar formas mais eficientes e eficazes de atuação. Conceitos como competição, mercado, qualidade, parceria, flexibilidade, criatividade, planejamento estratégico e marketing passam a fazer parte do cotidiano dessa administração, num esforço de repensar a própria organização e responder aos desafios do mundo externo.

Para Meyer e Murphy (2003), as novas abordagens da administração escolar dão grande enfoque à importância e à necessidade da atividade de planejamento e marketing, destacando aspectos positivos e resultados práticos nas instituições de ensino. É por isso que a administração escolar não pode mais estar sujeita à improvisação e à simples intuição, fato este que tem levado dirigentes especialistas a buscarem novas formas de gestão e, principalmente, a desenvolver o marketing educacional.

De acordo com Franco (1998), o marketing educacional é um procedimento global da instituição ao se sintonizar perfeitamente com a sua clientela, com o seu alunado, proporcionando, através de funcionários e professores, a prestação do serviço educacional coerente com as suas expectativas.

Para Kotler e Fox (1994, p. 23), o marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana. Para sobreviver e tornar-se bem-sucedidas, elas devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e idéias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores.

Mas o marketing continua sendo visto com restrições por alguns educadores que o criticam em dois aspectos: o marketing é incompatível com a missão educacional, pois consideram que as instituições educacionais têm de se preocupar com o propósito de oferecer o conhecimento, enquanto que o do marketing é de ganhar dinheiro e o marketing não é necessário, argumentando que as pessoas sabem o que é bom para elas. Logo, se educação é um benefício para todos e todos sabem disso, não é preciso que o marketing atue sobre os consumidores de educação para atraí-los à instituição. Porém, mesmo sem perceber e contrariando essas críticas; muitas instituições educacionais utilizam-se do marketing na busca do recrutamento de alunos através do serviço de admissão, serviço de desenvolvimento

de relações públicas e associação de ex-alunos. Por outro lado, os defensores do marketing argumentam que ele é importante e precisa ser usado, pois ajuda a instituição a cumprir a sua missão educacional, aumenta a satisfação dos seus usuários e permite que a instituição desenvolva programas viáveis, com preços adequados e comunicações eficazes, afirma Rosa (2002, p. 63-64).

Destaca-se, também, que o marketing envolve análise, planejamento, execução e controle, perspectivando sempre os objetivos estabelecidos. Desta forma, pode-se entender o marketing enquanto ferramenta útil a todo o processo administrativo-educacional, uma vez que identifica as necessidades da instituição, seleciona mercados-alvo, faz a segmentação de mercado, identifica com mais clareza o potencial do aluno. A existência de um planejamento de marketing obriga necessariamente a uma definição mais concreta dos objetivos da instituição, indica o lugar que os produtos da instituição devem ocupar relativamente à concorrência, melhora de forma adequada o produto ou serviços oferecidos, uma vez que, voltado para os clientes, tende a satisfazer suas necessidades.

Isso porque o marketing educacional deverá analisar desde o mercado disponível e potencial, o momento econômico, as demandas futuras, o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, os tipos de clientes, os processos de compra, venda e pós-venda, a imagem da organização, a adequação aos padrões ambientais até a comunicação com o público consumidor. Portanto, a eficácia do marketing em instituições educacionais, assim como em outras empresas comerciais ou filantrópicas, depende do quanto ela satisfaz as necessidades e desejos de sua clientela. Há instituições que se preocupam com o seu mercado e outras que sequer estão sensibilizadas. Essas últimas são típicas de instituições burocráticas, que se mantêm no mercado, enquanto o consumidor não tiver outra opção. Aquelas que se preocupam com o seu público consumidor atual e potencial estão constantemente voltadas para o estudo do consumidor, por meio do seu posicionamento diante da instituição e da imagem que ele tem do produto ou serviço, em relação ao preço, distribuição e serviços.

Para que seja vendido um serviço deve ser trabalhada a percepção das pessoas, levando-se em consideração o que representa na vida do consumidor. É por isso que as empresas devem estabelecer estratégias de como os produtos e os serviços são considerados instrumentos de solução para os clientes. Baseando-se neste aspecto o marketing assume um papel importante, pois passa a diferenciar

marcas, assim, o marketing de serviço deve representar união das estratégias de marketing, operações empresariais e relacionamentos humanos.

No que tange à administração de marketing, esta é uma atitude, um modo de pensar, uma filosofia orientado-se para o cliente e que tem como retaguarda o marketing integrado (4P's) cujo objetivo é gerar satisfação nos clientes (e bem-estar em longo prazo), como chave para o atendimento das metas da organização. Já o marketing estratégico é o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, implementação e controle das atividades relacionadas com as transações entre indivíduos e empresas.

Las Casas (2000, p. 13-15) destaca que o desafio dos administradores de marketing consiste em entender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a aquisição e identificar tanto suas necessidades e desejos como também às satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos. Dentro desse contexto, o administrador de marketing de serviços educacionais deve desenvolver planos que facilitem a fidelização de alunos através de uma prestação de serviços adequada da instituição e isso poderá trazer bons resultados. Para tanto, é necessário que desempenhe as seguintes funções: estabelecer objetivos da organização; escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-las; desenvolver o composto mercadológico (produto, preço, distribuição, promoção); implementar o plano; controlar o plano para verificação se está alcançando os objetivos.

Percebe-se que há diferença no marketing de serviços no que se refere ao tratamento do composto mercadológico, já que a forma de abordar e conhecer o mercado é idêntica. Nesse sentido, tanto um administrador de bens como um de serviços deverá entender seu mercado, conhecer seu processo de motivação de compra de seus clientes para depois desenvolver uma estratégia de marketing. Portanto, não há diferenças significativas nas formas de entender e abordar o mercado, mas na elaboração do composto mercadológico. Para Las Casas (2000, p. 22), pelas diferenças nas abordagens mercadológicas de cada produto e por ser a área de serviços em ensino como uma das mais intangíveis, mais ela se afasta do marketing tradicional.

De acordo com Arguin (1988, p. 23), antes de qualquer coisa se faz necessário formular a filosofia da instituição e a sua missão, ou seja: "é importante,

de início, situar bem a instituição, o que ela é atualmente, o que foi no passado e o que pretende ser num futuro próximo”.

É por isso que o delineamento de ações estratégicas em marketing educacional decorre do processo de busca entre as possibilidades do ambiente em termos de crescimento e a capacidade de se posicionar da instituição de ensino. Com isso, a ação estratégica deve criar ou manter uma vantagem competitiva para a instituição, em face dos diversos desafios a que ela é submetida.

Um outro aspecto que deve ser levado em conta é o posicionamento da instituição educacional, o qual é de grande relevância. É a implementação de um composto de mix que cria a imagem da instituição e de seus serviços na mente do cliente em relação aos seus concorrentes. Este posicionamento deve ser bem claro para poder embasar o planejamento estratégico, afirmam Levy e Weitz (2000, p. 171-178).

Ao buscar o posicionamento, a instituição de ensino está focando na obtenção de vantagens competitivas em um número substancial de clientes por segmento de mercado. É por isso que se necessita conhecer bem o cliente que se intenta conquistar, tendo em vista que o posicionamento de uma instituição educacional é muito importante, como se verifica, ou seja:

Posicionar um serviço educacional na mente do consumidor é um esforço de longo prazo, pois exige conhecimento e reconhecimento, ou seja, é preciso que o serviço seja conhecido e admirado. Uma escola constrói sua imagem no mercado ao longo de um período de bons serviços. Sem conhecer o que o público consumidor realmente valoriza em uma escola, fica difícil posicioná-la competitivamente no mercado (COBRA e BRAGA, 2004, p. 99).

As escolas precisam estabelecer estratégias de marketing consistentes com os desafios de mercado para poder sobreviver e crescer em um ambiente bastante competitivo, como o atual. É aqui que se encontra o posicionamento, tendo em vista que uma escola, para se tornar diferenciada no mercado, necessita conquistar um posicionamento claro, sendo percebida como única em pelo menos algum atributo. Portanto, o posicionamento é como o mercado vê a instituição de ensino.

É preciso, além do posicionamento – o qual é vital para a formulação de uma correta estratégia de marketing – conhecer os pontos fortes e fracos de cada escola em um determinado mercado e então levantar os pontos de vantagens competitivas

das escolas. Outro ponto importante é identificar e selecionar os segmentos que se pretende atuar com evidência.

Destaca-se, ainda que a estratégia de marketing de serviços exige não apenas marketing externo, mas também marketing interno para motivar os funcionários, e marketing interativo, para criar habilidades nos prestadores de serviços. Nos serviços, o composto de marketing: preço, distribuição e promoção se fazem presentes numa combinação e, nesta, há o envolvimento do cliente interno que são os funcionários e, com isso, o comportamento é elemento base desse cliente interno.

Portanto, o sucesso de um serviço depende de planejamento, em todos os sentidos, e é aqui que se insere a importância da administração e planejamento estratégico de marketing.

A introdução do marketing sistemático através da administração de marketing em uma organização traz dois benefícios: primeiro, pela melhor compreensão das necessidades do ambiente, a organização desenvolve bens e serviços adequados, o que gerará a satisfação deste ambiente. Segundo, pelo conhecimento adquirido através da formulação técnica das atividades, elas deverão ser realizadas com maior eficácia, o que, juntamente com o primeiro benefício, irá aprimorar o resultado das trocas (ÂNGELO, 1994, p. 74).

É o marketing que dará uma ampla visão, demonstrando os aspectos positivos e negativos de seu negócio e como minimizar as dificuldades. Deste modo, necessário se faz organizar um composto de marketing e um planejamento estratégico.

Informa Kotler (1998, p. 50), que muitas empresas acham que o trabalho do marketing é encontrar consumidores. Se esse departamento não conseguir isso, a empresa chega a conclusão que seu pessoal de marketing não é muito bom. Mas, de fato, marketing é apenas um fator para atrair e manter consumidores. O melhor departamento de marketing do mundo não pode vender produtos mal fabricados ou que não atendam às necessidades de alguém.

A utilização de um composto de marketing adequado pressupõe o conhecimento correto das variáveis ambientais de natureza tecnológica, econômica, psicológica, social, política, legal, etc. significando que a organização pode segmentar devidamente o mercado, posicionar corretamente seu bem (ou serviço) e, em consequência, muito provavelmente, contará com a satisfação dos clientes.

Da utilização combinada das variáveis de decisão de marketing emerge o conceito de estratégia de marketing, que é o conjunto de políticas e regras que orientam, no decorrer do tempo, o esforço de marketing da organização em resposta às condições ambientais e competitivas em mutação, dentro de um planejamento bem definido (ÂNGELO, 1994, p. 75).

E, como afirma Kotler (1998, p. 71), o planejamento estratégico deve ser orientado para o mercado e é um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

Como se está adentrando na área de planejamento estratégico, na seqüência serão apresentados vários pontos sobre o assunto, principalmente no que tange ao planejamento estratégico de instituição educacional e o composto de marketing.

2.3.1 Planejamento estratégico de marketing de serviços educacionais

Marketing é importante demais para ser deixado para o departamento de marketing.
David Packard

A nova economia exige, para que as empresas tenham chances de sucesso, uma grande integração com o mercado, de forma a não só atendê-lo como antecipar suas demandas, e até mesmo incitá-las. Para que se atinja um grau de excelência no mercado e nessa posição possa se manter, faz-se necessário traçar uma linha de conduta, uma tática a ser seguida, evidentemente não de maneira rígida, e sim flexível o suficiente para se adaptar as mudanças de paradigmas.

As empresas estão em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, e quem não se adaptar competentemente está fadado ao fracasso. Não basta mais possuir um produto/serviço de qualidade, tem que se ter também preço competitivo, qualidade de atendimento, confiabilidade no produto/serviço e na gestão negocial da empresa. Em suma, o diferencial entre as organizações está centrado no capital

intelectual, já que as ferramentas existentes viabilizam a confecção de produtos e serviços com qualidade, de forma quase equânime. Esta realidade é muito mais acirrada quando se trata de instituições educacionais.

Para Teixeira, Tomanini, Meinberg e Peixoto (2004, p.17), “vivemos hoje em um ambiente cercado de armadilhas, competitivo e altamente dinâmico. A todo instante surgem fatos novos e obstáculos diferentes. O desenvolvimento de estratégias que permitem identificar novas tendências torna-se imprescindível”. É por isso que se devem ter estratégias que melhorem a prestação de serviços, independente do tipo de serviço a ser prestado.

Portanto, é importante que se perceba qual o tipo de serviço prestado, verificando-se inúmeros aspectos. E, como nesta atividade é o cliente quem decide se irá adquirir determinado serviço, aí reside a importância do marketing, visto que se necessitam conhecer as características do serviço, as necessidades do cliente, a possibilidade do mercado, dentre tantos outros aspectos que devem fazer parte da vida da pessoa que trabalha com marketing.

Para que a organização permaneça mais competitiva no setor de serviços. Cobra (2001, p. 29) afirma que é preciso que se repense a empresa a partir de seu cliente e não dos serviços prestados, que se criem meios de ficar mais próximo dos clientes, tornar-se um observador atento de tendências, além de se introduzir constantes melhorias nos serviços. Isto porque um serviço só tem valor para o consumidor se o benefício oferecido for reconhecido como importante para ele e isto quem faz acontecer são as pessoas responsáveis pelo planejamento estratégico de marketing.

Com relação à estratégia de marketing de serviços, esta se refere à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para a conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação, afirma Las Casas (2000, p. 49). Entretanto, verifica-se que falar em planejamento estratégico de bem/produto é a mesma coisa que planejamento estratégico de serviço.

As atividades de planejamento são essenciais à sobrevivência de qualquer empresa. O planejamento serve para antecipar e organizar as atividades para alcançar um objetivo. O planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo as atividades de marketing de curto prazo (PARENTE, 2000, p. 51).

Sobre a definição de planejamento estratégico de marketing em serviços educacionais, Kotler e Fox (1994, p. 97), afirmam que “é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada”.

Isto quer dizer que, por meio dele, responde-se à pergunta de como a instituição pode operar melhor, definindo metas, recursos e oportunidades. Ele pode seguir às seguintes etapas: - análise do ambiente presente e futuro da instituição, verificando o ambiente externo, interno, mercado, público, concorrente e macroambiente; - ciência dos recursos disponíveis; - estabelecimento de metas globais e objetivos específicos; - seleção da estratégia; - implantação da estratégia. Com base nesse levantamento, verifica-se que há a possibilidade de levantar as necessidades do mercado e traçar um planejamento estratégico de marketing para alcançar aos fins determinados.

Destaca-se que no planejamento estratégico, além dos administradores, os professores e os departamentos são de grande relevância para o bom desempenho do planejamento estratégico e isto se torna muito mais visível se existirem vários *campi*.

Zablonsky (2004, p. 46) afirma que no cenário competitivo atual a concorrência não existe somente para atrair alunos, mas também para atrair funcionários, professores, financiamentos, parcerias e, sobretudo, para ganhar recursos em atividades relacionadas e não relacionadas. É por isso que as instituições devem se preocupar, especialmente, com sua reputação e que a marca da instituição precisa ser conhecida e associada a boas referências, particularmente com a participação social, transparência e cidadania.

No que tange ao plano de marketing geral, suas finalidades, são:

- 1) Explicar a situação da organização – anterior, atual e futura;
- 2) Especificar as oportunidades e os problemas que a organização tem possibilidade de encontrar;
- 3) Estabelecer objetivos específicos e realísticos a serem atingidos pela organização;
- 4) Especificar as estratégias de marketing e os programas de ação necessários ao alcance dos objetivos indicados;
- 5) Indicar com exatidão os responsáveis pela execução dos programas;
- 6) Estabelecer prazos para a execução dos programas e os respectivos controles;
- 7) Apresentar metas e programas devidamente qualificados, isto é, previsões e orçamentos que sirvam de base para o planejamento dos outros departamentos da organização (ÂNGELO, 1994, p. 77-78).

As fases do planejamento estratégico são: definição da missão geral, das metas e objetivos da empresa; análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa; análise externa, com a identificação das ameaças e oportunidades; seleção do mercado e posicionamento estratégico; detalhamento estratégico e implementação por meio das táticas escolhidas; acompanhamento e reavaliação.

No que tange especificamente aos serviços educacionais, verifica-se que para a elaboração de um plano de marketing de serviços educacionais, destacam os seguintes passos:

- Definir os objetivos de marketing da escola – é preciso estabelecer objetivos de curto e médio prazo, destacando nº de matrículas desejadas, faturamento almejado e recursos a serem alocados;
- Definir ações estratégicas por áreas de ensino ou de negócios – seja para otimizar recursos financeiros e humanos, seja para atrair novos alunos ou reter os atuais;
- Propor ações táticas por área;
- Montar o plano de marketing. Cobra e Braga (2004, p. 34-35)

E, por sua vez, Arguin (1988, p. 33) apresenta cinco elementos que permitem identificar as exigências do planejamento estratégico, quais sejam: - revisão periódica dos fins e do papel da instituição; - coleta de dados sobre o funcionamento interno da instituição; - coleta de dados sobre o meio externo; - união de missão com elementos fortes, de modo a aproveitar as oportunidades de desenvolver diversas alternativas estratégicas de ação; - escolha de estratégias que estejam em harmonia com os valores da instituição, academicamente justificáveis e politicamente alcançáveis, ao mesmo tempo em que respondem às necessidades sociais e institucionais.

É crescente o interesse pelas práticas de marketing nas instituições educacionais em geral, principalmente nas instituições de educação superior

privadas. Isto acontece porque suas receitas dependem das matrículas para fazer face aos custos operacionais e investimentos. Estas instituições percebem sua dependência do mercado e se preocupam em desenvolver estratégias visando a serem mais bem-sucedidas, além de atrair e atender seus diferentes públicos.

Como já descrito anteriormente, os administradores das instituições educacionais só reconhecem o valor do planejamento estratégico de marketing quando percebem que as matrículas estão em muita defasagem ou quando constatarem que seus programas de admissão ou levantamento de fundos estão sendo mal administrados e em dificuldades. Mas, é preciso fazer com que esta situação se modifique para que os resultados sejam sempre positivos.

Pode-se dizer que nas ações de marketing institucional, quatro princípios estão presentes. São eles: a) buscar maior sucesso no atendimento à missão da instituição; b) melhorar a satisfação do público da instituição; c) atrair recursos de marketing; d) eficiência das atividades de marketing e ênfase na administração e coordenação racional do desenvolvimento de programas, preço, comunicação e distribuição.

Com relação ao planejamento tático de marketing, Kotler e Fox (1994, p. 96) afirmam que ele envolve as etapas específicas necessárias para obter-se vantagens das oportunidades de marketing, identificadas pelo planejamento estratégico. Ou seja, ele decorre do planejamento estratégico e orienta a execução da estratégia. Pode ser desenvolvido conforme as seguintes etapas: - elaboração do sumário executivo; - análise da situação; - metas e objetivos; - estratégia de marketing; - programa de ação; - orçamentos e controles. Destaca-se que a seção estratégica de marketing do plano define os mercados-alvo, composto de marketing e gastos de marketing para atingir os objetivos.

No ambiente de marketing existem cinco componentes: ambiente interno, ambiente de mercado, ambiente público, ambiente competitivo e macroambiente, sendo que neste último estão as forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e culturais. Dessa análise do ambiente macroambiente há a possibilidade de se identificar e avaliar as ameaças e oportunidades existentes, segundo Kotler e Fox (1994, p. 139).

Os administradores ou gerentes de marketing de serviços educacionais precisam mensurar o tamanho atual e futuro do mercado para planejar. Mercado é o conjunto de consumidores reais e potenciais de uma oferta de mercado e, para estar

no mercado, uma pessoa deve ter interesse, renda e acesso à oferta de mercado. A tarefa do profissional de marketing é analisar os vários níveis do mercado, incluindo o mercado potencial, mercado disponível qualificado, mercado atendido e mercado penetrado.

Deste modo, as instituições de educação necessitam examinar quem está em seu mercado e precisam também saber distinguir entre seus consumidores aqueles que são potenciais candidatos. Além disso, pode-se apresentar como sintomas e doenças organizacionais das escolas: perda de alunos, perda de agilidade nas tomadas de decisão, perda de auto-estima dos funcionários e professores e perda de prazer de servir à causa do ensino.

No que tange à missão da instituição, algumas questões devem ser respondidas, quais sejam: qual é o negócio, quem é o consumidor, qual é o valor oferecido a ele, que negócio se intenta no futuro e qual será. Deste modo, é preciso identificar quais grupos de consumidores serão servidos, quais de suas necessidades serão atendidas e quais tecnologias serão usadas para satisfazer a essas necessidades e, com tais análises, é possível identificar a missão da instituição. Depois disso, formulam-se as principais metas e objetivos específicos, tudo baseado numa auditoria de recursos, quando então foram verificadas as áreas de pessoas, dinheiro, instalações, sistemas e ativos de mercado, além de analisar o ambiente educacional, seu estágio no ciclo de vida e potencial de adaptação, informam Kotler e Fox (1994, p. 156).

A missão ideal tem como características fundamentais ser distinta, viável e motivadora, que, uma vez formulada, permite estabelecer as suas principais metas e objetivos específicos ao que, alocando seus recursos e direção, estará pronta e preparada para formular as suas estratégias.

Na elaboração de estratégia de marketing, a qual é a seleção de um mercado-alvo, escolha de uma posição competitiva e desenvolvimento de um composto de marketing eficaz para atingir e servir o mercado escolhido, são necessárias decisões sobre: - programas e mercados atuais da instituição, se eles devem ser mantidos, melhorados ou eliminados; - novos programas e oportunidades de mercado; - análise dos concorrentes; - posicionamento da instituição em relação aos concorrentes; - seleção de mercados-alvo e planejamento do composto de marketing, afirmam Kotler e Fox (1994, p. 158).

As escolas necessitam adquirir, ao longo do tempo, competências tais como: capacidade estratégica (ter visão do que está acontecendo no mercado e na escola); capacidade empreendedora (desenvolver soluções criativas para os problemas do mercado); e comunicação (estabelecer sintonia na comunicação com pessoas ou grupos), destacam Cobra e Braga (2004, p. 67). Tais aspectos devem fazer parte do planejamento estratégico.

A formulação de estratégia é o caminho para atingir aos objetivos da instituição e as estratégias de marketing são a seleção de um ou mais segmentos de mercado-alvo, escolha de uma posição competitiva e desenvolvimento de um composto de marketing eficaz para atingir e servir os consumidores escolhidos. O composto de marketing consiste na combinação particular de produto, preço, ponto (distribuição) e promoção que a instituição utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo, assunto que será abordado posteriormente.

2.3.2 O composto de marketing de serviços educacionais

Seja móveis, roupas, ou saúde, muitas indústrias hoje estão fazendo marketing de nada mais que mercadorias -- nada mais, nada menos.
O que fará a diferença a longo prazo é o cuidado e satisfação dos
consumidores
Michael Mescon

O composto de marketing de uma instituição representa os elementos da sua estratégia de marketing e consiste no desenvolvimento de estratégias em quatro áreas de decisão: produto, preço, distribuição e promoção, segundo Kotler e Fox (1994).

Consciente de que estas ações de marketing intencionam modificar e tornar positiva a relação das organizações com seus compradores pode-se utilizar o modelo dos 4P's – produtos; preço; promoção; ponto – para identificar as mudanças causadas na perspectiva dos clientes, considerando: produto/serviço; preço; promoção; praça.

A partir de então, será analisado cada um dos aspectos desse mix.

Para Morgado e Gonçalves (1997, p. 63), no que concerne ao preço, é preciso decidir sobre a política de preços em função do público-alvo que pretende atingir e do nível de serviço que deseja oferecer.

De acordo com Kotler e Fox (1994, p. 297), na prática as estratégias de fixação de preços são orientadas para custos, demandas, concorrência ou uma combinação destes. Ao estabelecer os preços da anuidade, a instituição deve considerar sua missão, bem como demanda de mercado e concorrência. Pode decidir sobre preço por disciplina ou crédito, preço com dois componentes, preço por semestre, preço escalonado ou uma combinação destes.

Os objetivos de uma instituição educacional em relação à sua política de preços podem ser categorizados da seguinte forma: maximização da receita, maximização do uso ou recuperação do custo. As estratégias de fixação dos preços, na prática, são orientadas pelos custos, pela demanda, pela concorrência ou por uma combinação destes. Outros fatores a serem considerados são a sua missão, a demanda de mercado e a concorrência. Ao planejar uma alteração de preço a instituição educacional deve considerar as possíveis reações dos consumidores e concorrentes e, ao fazer o aumento, comunicar imediatamente os alunos.

É preciso deixar claro que valor e preço não são considerados as mesmas coisas. O preço é parte do valor e não seu equivalente e o valor é toda a experiência e é aí que entra a percepção do consumidor em relação aos benefícios do serviço.

A determinação de preço bem-sucedida depende de reconhecer o valor que o cliente dá a um serviço e estabelecer o preço desse serviço de acordo com isso. As percepções de valor do cliente representam um equilíbrio entre os benefícios percebidos com a compra do produto e o sacrifício percebido em termos de custo a ser pago. Os custos totais para o cliente se estendem para além dos custos monetários e incluem tempo, energia e custos psíquicos. De modo semelhante, o valor total do cliente se estende para além do valor do produto e inclui serviço, pessoal e imagem (HOFFMAN e BATESON, 2003, p.211).

Outro aspecto relevante para a elaboração do preço diz respeito ao preço cobrado pela concorrência, haja vista que o consumidor normalmente compara os preços antes de efetuar sua compra ou adquirir um serviço. Concorrentes diferentes adotam diversos posicionamentos e propostas de valor ao longo da relação benefício/custo. Se um prestador de serviços adotar preços mais altos, vai precisar oferecer benefícios nitidamente superiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, se seus preços forem muito competitivos, muitos consumidores (especialmente os

sensíveis a preço) irão preferir essa loja, mesmo que seus benefícios sejam inferiores aos de seus concorrentes.

As instituições educacionais, mesmo aquelas de caráter filantrópico, precisam ter a sua receita para poderem manter-se e operar. Dessa forma, como afirmam Kotler e Fox (1994), as decisões sobre preços são muito importantes para as instituições educacionais. Ao estabelecer ou alterar preços elas precisam entender e considerar a percepção dos consumidores em relação a este assunto. Deve-se considerar também outras variáveis não monetárias que exigem empenho do consumidor, como: custos de esforço, custos psíquicos e de tempo, além do fato de que seguidamente usam o preço como medida da qualidade do serviço ou programa e têm interesse no preço efetivo, ou seja, no valor líquido que devem despendar.

Um outro aspecto do mix diz respeito ao ponto, tendo em vista que se deve considerar o ponto em função da população residente em seu entorno e, baseado nisso, definir horários de funcionamento, segundo afirmam Morgado e Gonçalves (1997, p. 63).

Para Levy e Weitz (2000, p. 228-229), as decisões sobre onde estabelecer uma organização são importantes para o sucesso. Uma estratégia clara e coerente poderia especificar metas de localização e a decisão desta localização é muito importante por causa de seu comprometimento de longo prazo e de seus altos custos, além do excesso de locais para escolher. E, ainda, cada local tem seu próprio conjunto de vantagens e desvantagens.

Portanto, sabe-se que muitos tipos de locais estão disponíveis para a escolha, devendo ser analisados os pontos fortes e fracos, visto que escolher um local em particular envolve a avaliação de uma série de negociações.

Com a evolução e acesso a automóvel e ônibus, o consumidor se desloca até onde está o comércio. Por isto o ponto não fica mais restrito “a rua do comércio”, podendo ser distante; o que importa, então, em ter estacionamento ou ser de fácil acesso através de ônibus. Sendo assim, Miranda (1997, p. 22) afirma que: “hoje, as coordenadas para uma boa localização distribuem-se entre ponto, tráfego e zona de influência”.

É por isso que para o desenvolvimento de estratégias de localização comercial, particularmente quando se está estudando a expansão de uma organização ou a implantação de uma nova, três opções estratégicas básicas

podem ser consideradas: dominância regional, saturação de mercado e pequenas comunidades. Além disso, informam Morgado e Gonçalves (1997, p. 270), os itens a serem observados na escolha do ponto são: quantidade e tipos disponíveis, acesso para clientes, acesso para fornecedores, proprietário, tipo de locação ou condições de compra, estacionamento, área para estoque, água, luz, telefone e impostos.

Têm-se as seguintes exigências para o bom desempenho comercial:

- 1- A localização das lojas, incluindo os conceitos de “ponto”, tráfego e área de influência.
- 2- O *layout* das lojas, incluindo as considerações relativas à distribuição das seções, arranjos físicos e decoração, iluminação e outros aspectos arquitetônicos e funcionais.
- 3- A seleção de mercadorias e suprimento de estoques.
- 4- A divulgação interna e externa (Propaganda e Promoções).
- 5- A exposição de mercadorias, inclusive vitrinismo.
- 6- As demonstrações e ofertas diretas ao consumidor.
- 7- A operação de crediários.
- 8- Os serviços à clientela (atendimento pessoal e telefônico, entregas, assistência pós-venda, etc) (MIRANDA, 1997, p. 17).

Portanto, o ponto, o *layout*, a seleção de mercadorias, a divulgação interna e externa, a exposição de mercadorias, as demonstrações e ofertas são fatores preponderantes no processo de atração de clientes. Os clientes em potencial entrarão em uma loja bem localizada, bonita ou agradável, bem sortida de mercadorias ou bem promovida pela propaganda.

Com relação às vias de distribuição dos programas e serviços de instituições educacionais Kotler e Fox (1994) pregam que elas devem procurar tornar convenientes aos mercados-alvo, bem como praticáveis nos aspectos de localização e programação. Nesse caso a entidade ao planejar o seu sistema de distribuição, deve avaliar e decidir sobre o nível de conveniência que pode e deve oferecer ao seu mercado-alvo. Se não pode proporcionar o nível máximo de conveniência ao consumidor, atendimento personalizado, pelo fato de as suas atuais instalações estarem deixando a desejar, ela deve aventar a possibilidade de alocar espaços adicionais próprios ou usar canais alternativos para fazê-lo, considerar inclusive até o uso de intermediários, se for o caso, para oferecer os seus programas e serviços, e, desta forma alavancar o seu sistema de distribuição.

Sobre as decisões de distribuição, Ângelo (1994, p. 167) afirma que podem ser examinadas sob o enfoque da localização e de seu funcionamento. As questões de localização apresentam forte conotação estratégica, em virtude de sua baixa

reversibilidade e de seu impacto em longo prazo sobre o desempenho de toda a empresa e não apenas da área funcional de marketing.

A distribuição é o processo pelo qual uma instituição torna seus programas e serviços disponíveis e acessíveis a seus mercados-alvos. Uma vez que os serviços educacionais, geralmente, não podem ser estocados, as instituições precisam considerar como torná-los convenientes e praticáveis em termos de localização e programação.

Na área de serviços o processo de distribuição sofre algumas alterações quando comparado com a área de bens. Os canais para distribuição, por exemplo, são mais curtos, apresentando um menor número de intermediários. Na maioria dos casos não necessita de armazéns para estoques ou de outros elementos de logística considerados importantes e tradicionais na distribuição de bens, destaca Las Casas (2000, p. 91). A razão disso é que no marketing de bens as funções mercadológicas são mais diferenciadas.

A preocupação relativa ao ponto está crescendo, aumentando o emprego de tecnologia em *displays* e ações promocionais. Hoje, novas tecnologias vêm expandindo as oportunidades de os anunciantes atraírem e interagirem com os consumidores no ponto de venda. Isto quer dizer que “tais ações quando oriundas de um planejamento integrado e competente apresentam um acréscimo residual nas vendas e na imagem da marca do produto promocionado” (ÂNGELO, 1994, p. 29).

É por este motivo que se passa a analisar um outro aspecto do mix, qual seja, a promoção, a qual é utilizada para divulgar o estabelecimento ao público-alvo. A adequação da mídia a ser utilizada e do conteúdo da mensagem veiculada sempre deve ser avaliada em função do público-alvo, considerando seu estilo de vida, gosto, nível educacional e econômico, preferência, dentre outros aspectos, informam Morgado e Gonçalves (1997, p. 64).

As decisões de promoção permitem ao varejista estimular os desejos do mercado-alvo de modo a conseguir aumentar, com lucro, o volume de vendas. O uso de instrumentos de comunicação informativa e persuasiva tem por alvo promover e solidificar o posicionamento da empresa em termos dos produtos e marcas propostos, serviços e outras facilidades que diferenciam a oferta da empresa da concorrência (ÂNGELO, 1994, p. 167).

Assim, o composto promocional é um dos elementos que se utiliza não só para atrair os consumidores, mas também para motivá-los às compras ou à aquisição de serviços. Como todas as outras decisões empresariais, o esforço

promocional precisa também estar integrado às outras variáveis do composto, ou seja, às decisões de ponto, produto, preço, pessoal e apresentação.

“O composto promocional é formado por várias ferramentas mercadológicas, que são utilizadas para a comunicação com o mercado. As principais ferramentas usadas na comunicação indireta são: propaganda, relações públicas e merchandising” (LAS CASAS, 2000, p. 126). No que concerne à propaganda, o administrador de marketing de serviços pode utilizar: jornais, rádio, outdoor, televisão, revista, mala direta, internet, dentre outros. Já a promoção de vendas pode ser feita em três níveis: junto à própria empresa, por meio de intermediários e diretamente com os clientes. O merchandising é todo o esforço de apresentação do produto ou serviço no ponto de vendas.

Pode-se dizer que a propaganda é uma forma paga de comunicar e disseminar uma informação a determinado público comprador. De acordo com Kotler e Fox (1994, p. 359), ela consiste em formas impessoais de comunicação conduzidas através de mídia paga sob patrocínio claro. Enquanto alguns educadores resistem à idéia de propaganda paga, todas as instituições que produzem catálogos, boletins e mala direta já estão engajadas em propaganda. Com planejamento cuidadoso, a instituição pode tornar sua propaganda mais eficaz.

a estratégia de comunicações é um dos componentes-chave do marketing mix de serviços. No geral, a função principal da estratégia de comunicações de uma empresa de serviços é informar, persuadir ou lembrar os clientes sobre o serviço que está sendo oferecido. Não se pode esperar que os clientes usem um serviço cuja existência desconhecem. Hoffman e Bateson (2003, p. 215)

Na comunicação incluem-se venda pessoal, propaganda com mídia, publicidade e relações públicas e promoção de vendas.

Para Kotler e Fox (1994, p. 334), o planejamento de uma comunicação eficaz envolve identificar a audiência-alvo, facilitar o entendimento da resposta procurada, desenvolver uma mensagem, escolher a mídia adequada, selecionar os atributos de fontes e fazer o *feedback*.

Um programa eficaz de comunicação exige muita experiência profissional e não pode ser relegado ao acaso. As publicações da instituição educacional devem ser revisadas em termos de qualidade e consistência de conteúdo e estilo. Sempre

que for possível, as comunicações devem ser personalizadas e a instituição deve assegurar que as comunicações sejam corretas e evitem exageros.

O planejamento promocional deve prever a maior integração possível de todos os públicos envolvidos em uma campanha, da equipe de vendas ao consumidor final, sempre passando pelo varejo, pelas equipes de repositores e, sempre que necessário, pelos distribuidores.

Contudo, alerta Kotler (1998, p. 555), a primeira etapa do desenvolvimento de um programa de propaganda é estabelecer seus objetivos. Eles devem fluir a partir das decisões sobre o mercado-alvo, posicionamentos de mercado e composto de marketing. Na verdade, em um ambiente de pouca competição, a propaganda não precisa fazer mais do que informar. Em um ambiente altamente competitivo ela precisa promover distinção (ou diferenciação).

No que tange ao produto/serviço – outro elemento do mix – é preciso decidir sobre a composição da linha de produtos verificando aspectos referentes à escolha de fornecedores, marcas, variedade de modelos e tamanhos e sobre os diversos serviços agregados à linha de mercadorias, segundo relatam Morgado e Gonçalves (1997, p. 63).

As decisões de produto tomadas pelo varejista situam-se no âmbito de três elementos, os quais são fundamentais para posicionar adequadamente a empresa e a loja relativamente ao mercado-alvo. O primeiro elemento diz respeito ao sortimento de produtos, que deve ser compatível com as expectativas do mercado-alvo. As decisões recaem sobre a amplitude e a profundidade do sortimento, que representam a variedade e a quantidade de produtos e, sobre o nível de qualidade tanto do produto quanto dos serviços e do atendimento (ÂNGELO, 1994, p. 167).

O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os profissionais de marketing referem-se ao mix de produtos como sendo o conjunto de todas as mercadorias que se comercializa, bem como do serviço prestado.

Para Morgado e Gonçalves (1997, p. 132), as decisões que envolvem o mix de produtos impactam diretamente o volume de vendas e a rentabilidade da empresa. Além disso, o mix de produtos deve, em todas as circunstâncias, estar inteiramente voltado para o atendimento a um determinado público-alvo e ser planejado para atender às necessidades de consumo dessa clientela.

Destaca-se, ainda, que as decisões sobre o estabelecimento, sua atmosfera, apresentação externa, apresentação interna, layout, exposição dos produtos, devem visar não só a construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo, mas também estimular uma maior produtividade da área de venda. Essas decisões como todas as demais decisões do composto, devem fazer parte de um conjunto harmônico e integrado às outras decisões de linha de produtos, preço, promoção, pessoal e localização.

A apresentação externa da loja provoca o primeiro impacto no consumidor e já sinaliza o tipo de atmosfera que vai encontrar em seu interior. Ao entrar na loja, o consumidor é envolvido por todos os aspectos da apresentação interna, que vão aprofundar suas impressões e idéias sobre a atmosfera da loja (PARENTE, 2000, p. 294).

Isto quer dizer que quando o comércio começou a ser praticado em recintos fechados, as vitrinas foram à primeira resposta encontrada para manter as mercadorias na rua e à vista do consumidor. Por isso, as vitrinas mais antigas tentavam expor amostras de todos os produtos à venda, os quais ficavam armazenados no interior da loja em balcões e prateleiras (muitas vezes fechados).

Outro aspecto importante diz respeito à decisão de compra por parte da organização:

as decisões de onde e como comprar são influenciadas por variáveis, como fidelidade a marcas e estabelecimentos, tempo disponível para a compra, características do produto, processo de compra adotado pelo consumidor, horário de funcionamento da loja, localização e todos os outros aspectos de *mix* de marketing da loja. Parente (2000, p. 128).

Portanto, é preciso conhecer estes aspectos e saber como se aproveitar deles para, na seqüência, realizar a venda de determinado produto/prestação de serviço.

Isto acontece porque, segundo Kotler (1998, p. 188), as organizações empresarias não apenas vendem, elas também compram grandes quantidades de matérias-primas, peças manufaturadas, instalações e equipamentos, suprimentos e serviços. Deste modo, pode-se dizer que “compra é o processo de tomada de decisão em que organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”.

O processo de compras envolve provavelmente a atividade mais crítica de uma empresa. À medida que as vendas vão sendo realizadas, os níveis de estoque nas lojas precisam ser reabastecidos para que novas vendas possam ocorrer. O desenvolvimento adequado do ciclo de abastecimento de mercadorias consiste em uma função vital para a sobrevivência e expansão de qualquer organização.

Sobre a administração de compras e gestão de estoque, tais aspectos são relevantes. Isso por que:

uma vez definido o mix de produtos, as empresas varejistas desenvolvem atividades direcionadas para garantir o abastecimento adequado dos produtos para seus clientes. Neste processo, os gestores de compra procuram equilibrar dois objetivos conflitantes. Por um lado, pretende-se minimizar o investimento em estoque, e, por outro lado, minimizar o índice de faltas (PARENTE, 2000, p. 209).

Para Ângelo (1994, p. 167), mudanças estruturais tornaram-se inevitáveis: os estoques das lojas tendem a ser reduzidos e mais bem planejados, de acordo com a sazonalidade da demanda e em razão da proximidade das datas do pagamento; a informatização deve ser cada vez mais incorporada à rotina diária, enquanto métodos profissionalizados de gerenciamento irão aos poucos substituindo as estruturas familiares.

De outra senda, Las Casas (2000, p. 73) ressalta que o marketing de serviços necessita de considerações especiais para sua comercialização. Não basta que um prestador de serviços tenha de decidir a respeito das características dos serviços que irá comercializar, tais como qualidade, marcas, embalagens, etc. Um administrador do setor deverá, também, considerar e decidir como essa atividade será desempenhada, onde e por quem será oferecida ao mercado, compondo, assim, os 4P's dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas. No perfil está localizada toda a comunicação visual do ambiente; já o processo diz respeito ao processo de prestação de serviço propriamente dito; o procedimento refere-se ao momento da prestação do serviço, ou seja, ao atendimento; e as pessoas são as que irão executar a prestação de serviço. Isto quer dizer que, ao elaborar um planejamento de marketing, na realidade se estará analisando 8P's (produto, preço, ponto e promoção, além de perfil, processos, procedimentos e pessoas).

Imperioso comentar, ainda, que o desenvolvimento de um bom padrão de serviços e de atendimento é um empreendimento de longo prazo, no qual os

resultados exigem um enorme e permanente esforço. Diferentemente de muitos outros aspectos do composto, a melhoria dos serviços e do atendimento exige profundas mudanças de paradigmas da direção da empresa, inclusive quanto à política e à filosofia de recursos humanos da instituição educacional.

Portanto, ao se falar em instituições educacionais, observa-se que elas são dependentes muito de realizar um serviço e atendimento com qualidade, senão os consumidores não irão comprar. É como afirma Miranda (1997, p. 71), ao relatar que um cliente que entra em um estabelecimento precisa ser visto e tratado como uma visita (muito querida) à sua casa. Nenhuma gentileza é demais. E, no entanto, não é só cordialidade que o cliente espera e tem o direito de receber. O fator de qualidade mais importante no serviço ao cliente é a prestatividade: o interesse e a aptidão do pessoal da loja para atender o cliente e ajudá-lo a suprir suas necessidades.

Para oferecer um serviço de qualidade, há a necessidade de conhecer o consumidor, bem como as suas necessidades e os motivos que o levam a realizar determinada compra, como será analisando na seqüência.

2.4 O CONSUMIDOR FINAL E SUA FIDELIZAÇÃO

Marketing. Aquela coisa que os empresários inventaram e os políticos descobriram.
Eugênio Mohallem

Do escambo à era dos negócios virtuais, as pessoas passaram de fregueses a clientes e, mais recentemente, a consumidores. Ademais, a Revolução Industrial trouxe consigo a revolução do consumo. Com isso, as relações privadas assumiram uma conotação massificada e, nessa sociedade complexa, é fácil perceber o potencial lesivo aos interesses do consumidor, dado que, com a evolução dos negócios, acha-se ele vulnerável a um grande número de situações que lhe podem trazer prejuízos muitas vezes irreparáveis.

Portanto, o consumidor está envolto numa relação de consumo e, é ele toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços como destinatário final em uma relação de consumo ou em função dela. Na mesma

vertente, destaca-se que clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas. De acordo com esse conceito pode-se inferir, então, que todos os indivíduos e empresas que consomem produtos e serviços oferecidos por qualquer organização podem ser considerados clientes ou consumidores.

Nesta relação de consumo estão presentes os fornecedores e os consumidores: os primeiros fazem a oferta de produtos e serviços, os segundos são responsáveis pela demanda. Os dois grupos encontram-se no "mercado", que é o ponto de encontro entre a oferta e a procura, no qual se trocam bens e serviços por moeda.

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor (CDC), o art. 2º define: “consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

Sobre o destinatário final, é importante compreender que esse é o consumidor final, o que retira o bem do mercado ao adquirir ou simplesmente utilizá-lo, aquele que coloca um fim na cadeia de produção e não aquele que utiliza o bem, para continuar a produzir ou na cadeia de serviço.

Os intermediários de mercado compreendem todas as instituições e indivíduos que facilitam a tarefa do fabricante de promover, vender e distribuir os produtos aos consumidores finais. Os intermediários de marketing auxiliam o produtor a proporcionar utilidade ao consumidor, entendida como a capacidade de o produto e de os serviços associados a sua venda e entrega satisfazerem a necessidades. (ÂNGELO, 1994, p. 148).

Por sua vez, pode-se dizer que existem três categorias de consumidores: mais previsíveis e fiéis; mais rentáveis; cujos serviços servem melhor às finalidades; cliente potencial, que é aquele no qual toda a organização deve estar focada, oferecendo serviços que possam diferenciá-la dos concorrentes e torná-la preferida pelo consumidor, não se atendo somente a qualidade do produto.

“Consumidor potencial é alguém que o praticante de marketing identifica como potencialmente disposto e habilitado a se engajar em uma troca de valores” (KOTLER, 1998, p. 32).

Portanto, analisando-se o CDC, consumidor será todo aquele que adquire produto ou serviço como destinatário final. Economicamente falando, consumo é o uso imediato e final de bens e serviços, para satisfazer às necessidades de seres humanos livres. Consumo não significa uso de um bem, a menos que seja usado

como consumidor final. Diariamente, emprega-se o carvão para gerar a força que movimenta as máquinas; entretanto, este constitui parte do processo produtivo e não do consumo, afirma Marques (1995).

Consumidor é a pessoa ou organização que é alvo do esforço de marketing. Com relação aos compradores individuais, estes tendem a passar por cinco estágios relacionados com uma compra, quais sejam: 1- provocação das necessidades, quando então se intenta determinar os fatores que despertam interesse em uma categoria de produto, as necessidades básicas envolvidas e os desejos específicos que se tornam ativados por essas necessidades; 2- reunião de informações, quando o comprador vai buscar informações pessoais e impessoais; 3- avaliação da decisão, onde o consumidor avalia as alternativas e desenvolve a preferência por uma delas; 4- execução da decisão, quando se descrevem os fatores adicionais, que são as atitudes de outras pessoas, bem como fatores situacionais antecipados ou não-antecipados e que influenciam na escolha final; 5- avaliação pós-decisão, quando o consumidor experimentará satisfação ou insatisfação com a compra realizada, de acordo com Kotler e Fox (1994, p. 251).

Atualmente, o que se verifica é que o consumidor tem inúmeras ofertas do mesmo produto/serviço e ele precisa tomar decisões para efetuar a aquisição desse produto/serviço. Além disso, os consumidores estão mais informados e exigentes, principalmente no que tange aos seus direitos e prestação de serviço com qualidade, fato este que deve ser observado pelos responsáveis pelo marketing de serviços educacionais, caso queiram permanecer no mercado.

De acordo com Brondmo (2001, p. 27), os clientes sempre deram preferência a empresas que oferecem bons produtos e serviços. Contudo, tal aspecto não é o único envolvido numa decisão de compra.

Antes, existia uma comunicação direta entre o comprador e o vendedor do armazém da esquina, por exemplo. Atualmente, em virtude do crescimento e da globalização, perdeu-se essa característica de relacionamento pessoal por vendas em superlojas de varejo ou para as vendas por catálogo, dentre outros aspectos da modernidade.

Há alguns anos, afirmam Levy e Weitz (2000, p. 117), os consumidores tinham relativamente poucas escolhas. Eles podiam escolher entre lojas de departamentos e lojas de produtos diferenciados para comprar roupas, equipamentos e mobílias residenciais, lojas de descontos para comprar utensílios

domésticos, ferramentas e roupas de barganhas, mercearias para comprar alimentos e lojas de conveniência para comprar doce ou cigarros. Além disso, a população cresceu, assim como há uma grande diversidade étnica, variação de renda e segmentos distintos na sociedade que estão comprando, os quais necessitam de um cuidado especial por parte dos fornecedores, se eles almejarem resultados positivos.

No que concerne a fidelização dos consumidores, observa-se que os estudos se intensificaram muito, principalmente nas últimas décadas, devido às crescentes mudanças no ambiente concorrencial. Isto porque as organizações estão envoltas em uma dinâmica competitiva, houve quebra de barreiras no mercado e a ascensão das tecnologias de informação, causando esta concorrência crescente.

A tendência das empresas de buscar o estreitamento com os clientes acalorou as mesas de discussões em grande parte das organizações, onde a preocupação constante se direcionou em manter os clientes fidelizados aos produtos e serviços da empresa. O relacionamento com os clientes tornou-se um dos caminhos para a fidelização, no entanto, outros aspectos emergiram a partir do conhecimento e envolvimento das empresas com as competências de seus clientes (DANKE, 2004, p. 2).

Assim, é importante que haja uma adequação das estratégias de marketing, objetivando esta fidelidade dos consumidores, quando então se deve aprender de forma contínua e conjunta com os clientes, além de realçar os relacionamentos, apoiando-se no conhecimento e experiência interna do cliente.

Necessita-se, antes de tudo, apresentar a definição da fidelidade e o que ela implica.

Fidelidade é um profundo comprometimento assumido pelo consumidor em recomprar um produto ou serviço consistentemente no futuro, resultando na compra repetitiva de uma mesma marca ou de um mesmo conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing que podem provocar o comportamento de mudança de marca (OLIVER *in* CARLETO *et al.*, 2004, p. 65).

Pode-se dizer, assim, que a fidelização é uma estratégia deliberada da empresa com o objetivo de obter a fidelidade dos clientes que lhes são mais interessantes, em função do valor real e potencial desses clientes, fazendo uso da criação de valores tangíveis e intangíveis para os mesmos.

A fidelização dos clientes é muito mais lucrativa para as empresas do que a conquista de novos clientes. Isto se deve ao fato de que, em razão da falta de tempo, o qual é uma característica da época atual, os consumidores normalmente

mantêm o seu padrão de compra e a marca dos produtos, como se ligassem o piloto automático, evitando o desperdício de tempo com a escolha de um novo produto, afirma Rocha (2004, p. 12).

O processo de fidelização é posterior a algum tipo de relacionamento primeiro com a instituição, o que aumenta o grau de importância e a ênfase desse primeiro encontro. A fidelização pode ser entendida como uma prática administrativa, derivada de uma concepção de empresa voltada ao cliente, com o intuito de conquistá-lo e incentivar seu retorno à compra ou utilização dos produtos ou serviços da empresa. Seu sucesso depende, em grande parte, de mecanismos administrativos e características organizacionais que lhe forneçam suporte às ações.

Passar do envolvimento para a fidelidade é como passar de um relacionamento casual para um compromisso sério. Os clientes ou membros fiéis são totalmente engajados. São pessoas de confiança, previsíveis e valiosas, que fazem negócio com você numa base repetitiva. São seus defensores sequeiros e verbais, pois comentam com amigos e colegas sobre você sempre que têm oportunidade. Seu desafio, então, é assegurar que essas pessoas permaneçam comprometidas com você (BRONDMO, 2001, p. 129).

Portanto, a fidelidade do cliente significa que o consumidor está comprometido a fazer compras em uma loja. Assim, a fidelidade significa muito mais do que simplesmente gostar de uma loja, significa que existe um comprometimento por parte do consumidor para com a organização e, é claro, dessa com o cliente. A fidelização nasce do marketing de relacionamento e da retenção de clientes. Isto porque na medida em que se pretende desencadear uma relação de lealdade por parte do consumidor, visa a desenvolver alguns sentimentos e comportamentos com relação ao produto, à marca e à empresa, principalmente no que tange à dimensão subjetiva de análise.

Clientes comprometidos escutam o que você tem a dizer e interagem com você. Preocupam-se com o que sua empresa pode lhes oferecer. Passam mais tempo com você e oferecem-lhe uma fatia maior de atenção, atitude que acaba transformando-se em algo muito mais tangível: uma fatia maior das carteiras dos clientes e maior valor a longo prazo. Clientes envolvidos com a empresa também são fiéis; comentam com amigos, familiares e conhecidos sobre você e os engajam também. De maneira bem simples, quanto mais engajados forem seus clientes, mais valiosos eles serão (BRONDMO, 2001, p. 30).

Criar fidelidade é a maneira mais poderosa de reter clientes. Embora seja possível reter aqueles que não são fiéis à empresa, o relacionamento que se tem

com o cliente é frágil, por isso eles podem procurar os serviços de outras organizações de uma hora para outra. É por isso que manter a fidelidade é tão importante, tendo em vista que desenvolve relacionamentos de serviços, conhece os clientes para que se possa prever suas necessidades, estabelece uma base de confiança, dentre outros aspectos.

Por sua vez, Reicheld (1996) afirma que como causa, a lealdade inicia uma série de efeitos econômicos que caem em forma de cascata ao longo do sistema de negócios, nas seguintes formas:

1. A receita e a participação no mercado aumentam na medida em que os melhores clientes entram nos negócios da empresa, desenvolvendo vendas repetidas e referências;
2. O crescimento sustentável permite à empresa atrair e reter os melhores funcionários;
3. Os funcionários que estão na empresa há algum tempo aprendem, no trabalho, a reduzir custos e melhorar a qualidade, o que aumenta mais ainda a proposição de valor para o cliente, gerando assim altos níveis de produtividade;
4. A produtividade crescente, associada à maior eficiência ao se lidar com clientes leais, gera o tipo de vantagem de custo que a concorrência tem grande dificuldade de igualar;
5. Investidores leais comportam-se como parceiros, estabilizando o sistema, reduzindo os custos e fazendo com que o caixa adequado seja reinvestido no negócio, o que possibilita à empresa financiar investimentos que aumentarão o potencial de criação de valor na empresa.

Quanto mais alto for o envolvimento do consumidor com os produtos ou serviços da empresa, maior será a chance da empresa de gerar consumidores leais. Sendo assim, a lealdade será um dos fatores resultantes das ações de marketing da empresa, sendo influenciada diretamente pelas práticas que a empresa aplica na gestão deste ativo. Neste íterim, necessita-se observar se os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, sendo fundamental avaliar a variável satisfação em conjunto com outros aspectos de relacionamento, no sentido de se verificar se os esforços despendidos na tentativa de ampliar a satisfação relacionam-

se à retenção dos clientes. Portanto, a simples satisfação, por si só, não garante a fidelização, porém é um passo importante para que ela aconteça.

Contudo, como afirma Reicheld (1996), houve um número expressivo de empresas que sofreram em função de quedas significativas nos níveis de fidelidade dos consumidores. Estes índices giram em torno de 10 a 30% ao ano e esta realidade tem se tornado um grande problema a ser enfrentado pelas organizações. Assim, é preciso mudar esta realidade, seja com atitudes ou com marketing de relacionamento ou principalmente, através do conhecimento das necessidades do consumidor, como será verificado na seqüência.

2.4.1 Conhecendo o consumidor de serviços educacionais e suas necessidades

Meu departamento de marketing é meu nariz
Franz Burda

Para sobreviverem no século XXI, as organizações devem diferenciar-se, satisfazendo às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Para isso, precisarão desenvolver o marketing de relacionamento procurando construir relações de longo prazo com clientes leais, prometendo e efetivamente oferecendo produtos de alta qualidade, complementados com bons serviços, informações que facilitem o processo de compra e preços justos.

“O conceito essencial no marketing de relacionamento é o da criação de um vínculo relacional com o cliente, de forma a desenvolver neste sentimento de familiaridade, confiança e credibilidade quanto a uma marca e/ou instituição” (COBRA e BRAGA, 2004, p. 131).

O foco de uma empresa de serviços é sem dúvida o cliente. E para administrar a demanda do serviço é preciso construir relacionamentos duradouros que tornem o cliente um parceiro de longo prazo. E para manter o relacionamento é importante oferecer serviços de qualidade e inovadores. O marketing de relacionamento constitui um novo paradigma empresarial numa evolução da transação que a venda era o objetivo final, para o foco na retenção de clientes por

meio do relacionamento em longo prazo. Deste modo, as atividades do marketing de relacionamento precisam estar regidas por metas de atendimento e, tais metas devem ser estabelecidas com o intuito de que o serviço atenda às expectativas dos clientes, pois há uma concordância geral de que a estratégia básica para criar vantagem competitiva é a entrega de serviços de alta qualidade.

Uma empresa de serviços deve ser administrada com base em critérios de qualidade, do desempenho do serviço, do atendimento antes, durante e após a venda do serviço e assim por diante. Não pode haver um bom marketing se não houver uma boa qualidade do serviço.

Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como qualidade. E isso acontece em qualquer situação que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa (LAS CASAS, 2000, p. 83).

Três desafios específicos da sustentação do sucesso são acentuados em empreendimentos que criam valor para os clientes primordialmente por meio dos serviços. Quanto mais dependente de mão-de-obra os serviços, maiores são os desafios de se operar eficazmente enquanto se está crescendo rapidamente, operar eficazmente quando se está em uma competição de preços e reter o espírito empreendedor de quando a empresa era mais jovem e menor.

Segundo Brown (2001) uma maior satisfação por parte do cliente graças a um melhor atendimento tem um grande impacto na fidelização e retenção do cliente. É no atendimento que ocorre o contato entre os clientes e a organização de serviços. Muitos problemas de serviço giram em torno de incidentes desagradáveis entre clientes e pessoal de serviços.

Outro aspecto a se considerar é que o consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções exclusivas para as suas necessidades. Isso implica em adotar estratégias sob medida para atender às necessidades e desejos de cada cliente. Portanto, é preciso compreender que a natureza da tomada de decisão de compra de um serviço é o ponto de partida de qualquer ação de marketing. Para se saber sobre a decisão do consumidor, é preciso verificar todo um conjunto envolvendo os aspectos culturais, sociais, pessoais e psicológicos, afirma Cobra (2001, p. 99).

Uma das formas de conhecer o mercado e as necessidades do consumidor refere-se à utilização dos sistemas de informação de marketing, que é um complexo estruturado de pessoas e procedimentos em interação, projetado para gerar um fluxo ordenado de informações pertinentes e coletadas tanto em fontes internas como externas à empresa, de modo a que possa se constituir em base para a tomada de decisão em áreas de responsabilidade específica da administração de marketing.

O sistema de informação de marketing tem o objetivo de contínua e sistematicamente coletar, analisar e distribuir informações relevantes sobre o mercado e sobre os indicadores de desempenho da empresa para detectar problemas, identificar oportunidades e ajudar o processo de decisão do consumidor.

Para que a organização saiba quais as necessidades do mercado e quais as condições do ambiente interno e externo a ela e, portanto, possa provocar as trocas adequadamente, é necessário que haja um sistema de informações de marketing, que compreenda não só as informações em si, mas também as formas de recuperação, apresentação e análise destas informações. O sistema de informações de marketing fornece condições para que se conheça que objeto o mercado quer, qual seu objetivo, qual é sua organização, e como o mercado opera (ÂNGELO, 1994, p. 76).

De acordo com Kotler (1998, p. 111), toda empresa deve organizar o fluxo de informações de marketing para seus administradores de marketing. Assim, as empresas estudam suas necessidades de informações e projetam sistemas de informações de marketing para atendê-las, verificando-se que este sistema consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em marketing.

Portanto, o papel do sistema de informações do marketing é avaliar as necessidades de informações dos administradores, desenvolvê-las e distribuí-las aos interessados na empresa no momento certo. De posse desses dados, há a possibilidade de se desenvolver um produto no momento que o consumidor quer e da forma como ele quer.

Contudo, segundo Morgado e Gonçalves (1997, p. 361), ao se falar em informações, muitas empresas pensam em dados e começam a gerá-los de forma desordenada, abundante e onerosa, levando seus gerentes a literalmente afogarem-se em números.

Assim, as empresas precisam, antes de gastar qualquer importância, investir tempo para identificar o que é importante para o seu sucesso e, então, definir como obter e tratar dados, transformando-os em informações e ações. Isso evitará o desperdício de muitas horas e dinheiro, sem falar na frustração ao verificar que há muitos dados e trabalho sem nenhum resultado prático ou melhoria.

Para Dunne (*in* Parente, 2000, p. 133), o sistema de informação de marketing apresenta as seguintes características:

- os dados devem ser coletados de forma contínua e periódica;
- existem dados que devem ser coletados continuamente. Trata-se das atividades que estão sempre em estado de fluxo, como a performance financeira do varejista ou o comportamento do concorrente;
- outros dados podem ser coletados periodicamente, quando um problema não recorrente ocorre, como a necessidade de avaliar um novo mercado para o desenvolvimento de novas unidades varejistas;
- varejista precisa ser seletivo sobre o tipo de informações que são necessárias, e deve coletar apenas os dados relevantes;
- devem-se adotar processos sistemáticos de coleta de dados para que as informações sejam confiáveis e precisas;
- a análise e a distribuição das informações também são partes importantes do sistema de informação varejista;
- para serem úteis, os dados devem ser analisados e colocados em forma de relatório que facilite o entendimento de situações complexas.

De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 279), os sistemas de informação aumentam o lucro líquido, embora ao mesmo tempo reduzam o total do ativo.

Os aspectos dos sistemas de informação de marketing, segundo Parente (2000, p. 134), são:

- Sistema interno de dados – englobando informações de vendas, do cadastro de clientes e de indicadores de desempenho das empresas;
- Sistema de inteligência de mercado – conjunto de procedimentos e fontes para obter informações rotineiras para decisões de marketing;
- Sistema de pesquisa de mercado – utilizando métodos sistemáticos de planejamento, coleta, análise de dados de mercado, para situações específicas.

Portanto, o sistema de informações de marketing fornece informações essenciais para o bem desenvolvimento de uma organização.

(...) a informação mais valiosa de todas é aquela que comerciantes e provedores de serviços têm sobre seus clientes. Se você sabe quem são seus clientes, o que eles fazem, do que gostam e o que desejam, terá como lhes oferecer produtos mais adequados, que satisfaçam as necessidades deles. Você será capaz de oferecer serviços personalizados, o que lhe permitirá realizar o máximo valor a partir dos relacionamentos que estabeleceu com cada um de seus clientes (BRONDMO, 2001, p. 42).

Destaca-se que conhecer tais informações auxiliará na compreensão do motivo que leva um consumidor a realizar uma compra. “O processo de compra é acionado quando as pessoas reconhecem que têm uma necessidade não satisfeita. As necessidades não satisfeitas surgem quando o nível desejado de satisfação difere de seu nível de satisfação atual” (LEVY e WEITZ, 2000, p. 123). São estas necessidades que movem um consumidor a comprar, sendo elas funcionais ou psicológicas e, ao perceber e as motivar, terá grandes chances de sucesso.

A função do sistema de informação do marketing passa de ‘dizer e vender’ a ‘escutar e aprender’. Prestando bastante atenção àquilo que os clientes dizem, estar-se-á melhor posicionado para entregar valor verdadeiro e para oferecer-lhe exatamente o que desejam. Em vez de montar campanhas promocionais esporádicas e impulsionadas por eventos, é preciso ser capaz de fornecer informações e produtos sustentados, direcionados e personalizados – portanto, relevantes – que desenvolvem a dependência dos clientes em relação à marca e, conseqüentemente, aumentam a fidelidade por parte deles (BRONDMO, 2001, p. 35).

O constante conhecimento dos consumidores é uma necessidade para o marketing de serviços. O profissional da área deve sempre manter seus registros atualizados, uma vez que os consumidores, como todas as demais variáveis que afetam os negócios em geral, estão constantemente mudando: por isso há necessidade de freqüentes adaptações.

De acordo com Cobra (2001, p. 16), é preciso estar atendo às necessidades e desejos dos consumidores, buscando soluções inovadoras que a concorrência não possa ter de imediato. Deste modo, cada serviço oferecido ao mercado deve observar os aspectos tangíveis e os intangíveis, visando a agregar aos seus serviços um atendimento que encante os clientes e os faça adquirir o serviço.

Para Rocha (2004, p. 39), o comportamento dos consumidores pode ser analisado sob três aspectos: dimensão física, pessoal e situacional. A física se refere às características e aos benefícios dos produtos e às relações que o consumidor desenvolve com o produto; a social concerne às atitudes dos clientes, nos seus elementos cognitivos, afetivos e comportamentais, ao envolvimento do consumidor com a compra e ao seu comportamento efetivo de compra; a situação diz respeito às situações almejadas pelos clientes quando se decidem a comprar determinado produto. Além disso, o comportamento dos consumidores também é afetado por fatores de natureza política, econômica, tecnológica, ambiental, cultural, social, pessoal e psicológica, assim como por fatores mercadológicos como o produto, preço, promoção e ponto de distribuição. É por isso que se diz que os compradores diferem de várias maneiras: são diferentes os seus desejos, os seus recursos, a sua localização, suas atitudes de compra, bem como a sua prática e comportamento de compra.

Conhecendo-se o comportamento de compra dos consumidores, é possível produzir produtos e realizar serviços conforme as necessidades e o perfil dele.

Como afirmam Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 6), no que tange ao comportamento do consumidor, este é definido como atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços. Deste modo, as organizações de sucesso compreendem que o comportamento do consumidor deve ser o foco primário de todos os aspectos do programa de marketing da empresa.

A escolha do consumidor se pauta na oferta do maior valor que aquele produto/serviço irá lhe trazer, entendendo que o valor é muito mais que preço, sendo o conjunto de benefícios esperados por determinado produto/serviço. Portanto, “são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada” (KOTLER, 1998, p. 51).

De acordo com Stewart (2003), mesmo pelo fato de os clientes serem o principal foco dos negócios, ainda existem muitas organizações que não tratam o cliente como deveria ser, apesar de se esforçarem para isso. A verdadeira noção de intimidade, denominada de “sucesso com os clientes”, sugere a colaboração

conjunta entre a organização e seus clientes para a criação de valor e delineamento do perfil do consumidor.

As informações sobre perfis de clientes podem ser classificadas em duas categorias gerais: - auto-relatadas, quando então o próprio cliente fornece as informações; - observadas, quando a empresa coleta as informações de outras fontes ou observa o real comportamento do cliente, informa Brondmo (2001, p. 106). Entretanto, independentemente da forma como os dados foram coletados, é preciso ter cuidado para que essa coleta seja feita da melhor forma possível, observando-se sempre as fontes, as quais também devem ser excelentes.

Contudo, é importante deixar claro que este perfil é sempre dinâmico, modificando-se constantemente, tendo em vista que eles evoluem à medida que o relacionamento empresa-cliente se aprofunda. Portanto, não há a necessidade de coletar todas as informações de uma só vez, pois fazer diversas perguntas em um primeiro encontro pode ser algo bastante inconveniente. Precisa-se criar um relacionamento bom entre empresa e consumidor e com isso será alcançada a fidelização do cliente.

No que tange à instituição educacional, a eficácia de marketing depende de satisfazer às necessidades e desejos de seus mercados e públicos, dentro das restrições de sua missão e recursos. Destaca-se, aí que o público envolvido em uma instituição educacional é imenso; vai desde os alunos, professores, funcionários, comunidade local, governo, empresas, dentre tantos outros e, com isso, o marketing educacional tem um encargo quase que impossível, que é a de se atentar a todos estes segmentos, não deixando de lado o objetivo da instituição e nem a imagem que ela representa à sociedade.

Kotler (1998, p.55), discute o modo como os consumidores fazem suas escolhas, acreditando que estimam qual oferta lhes entregará maior valor. Segundo ele, os consumidores são “maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada”.

Os serviços, por sua vez, como são intangíveis, formam as expectativas do cliente antes da compra não com base em uma imagem real, mas, entre outros fatores, na comunicação transmitida aos consumidores. Assim, a satisfação do consumidor através de serviço depende de um grande número de fatores, objetivos

e subjetivos, dentre os quais se destacam: -qualidade do serviço; - benefícios do serviço; - avaliação de benefícios; - garantia do serviço pelo vendedor/prestador de serviço; - adaptação do serviço às necessidades do utilizador; - condições de boa utilização: - treinamento de funcionários.

Portanto, o que o consumidor busca no serviço são benefícios. Os consumidores de serviços, em algumas vezes desconhecem os benefícios do serviço comprado, por isso não o valorizam, pois as pessoas não compram o que os serviços fazem, mas o que elas querem ou esperam que eles façam por elas.

Uma orientação de marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis, afirmam Kotler e Fox (1994, p. 27).

Normalmente, atrair alunos é uma atividade fundamental de marketing nas instituições educacionais. Geralmente por algum processo seletivo escolhem-se os melhores. Matriculados os melhores alunos, a instituição educacional deve agora procurar lhes proporcionar a satisfação de suas expectativas de modo a serem, ao final do curso, alunos satisfeitos.

Os alunos são a razão de ser da maioria das instituições educacionais. Sem eles as escolas fechariam suas portas, não apenas porque a receita de doações cairia, mas porque elas não teriam mais clientes para encher as salas de aula, ocupar orientadores educacionais e outros serviços que foram criados para serem oferecidos. Sem os alunos, não há razão de ser da escola.

Deste modo, para se conseguir novos alunos e para mantê-los, bem como preservar os que já estão na escola, garantindo o sucesso da instituição, é preciso conhecer esse consumidor de serviços educacionais, as suas necessidades, seus interesses, ou seja, compreender o motivo de o aluno estar procurando a sua instituição, além dos outros aspectos que são de grande relevância para o conhecimento das necessidades da escola. É aí que reside a importância de um bom planejamento de marketing, principalmente no que se refere à estratégia. É como afirma Telma (s/d, p. 2): “a estratégia de marketing requer a definição do domínio de mercado no qual a organização pretende competir e uma formulação a respeito da forma pela qual utilidade e valor serão criados através das idéias, produtos e serviços”.

Complementa-se tal citação afirmando que se necessita pôr em prática tudo o que foi aqui exposto, tendo-se um conhecimento amplo da realidade da instituição, dos concorrentes, dos fornecedores, dos recursos financeiros e humanos disponíveis, dos alunos atuais e dos que já fizeram parte da escola. De posse disso, analisa-se os fatores internos e externos da organização e faz-se um planejamento estratégico de marketing para reforçar os pontos fortes percebidos e acabar ou diminuir os pontos fracos que estão interferindo no sucesso da instituição.

2.4.2 Estruturas e ações voltadas à fidelização dos clientes

Marketing é muito afetado pela síndrome de Cristóvão Colombo. Colombo saiu da Europa sem saber para onde ia e voltou sem saber onde esteve. Exatamente como as empresas, que acertam ou erram sem saber por quê.

Alberto Cerqueira presidente da Copernicus no Brasil

Partindo-se da citação de Kotler (1998, p. 53), que afirma que a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa, observa-se que existem departamentos nas organizações que são responsáveis em ouvir o cliente e deixá-lo mais satisfeito, independente do motivo.

Dentre os vários departamentos, tem-se o departamento de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e o Customer Relationship Management (CRM), segundo afirmam Carleto *et al.* (2004, p. 43). Tais assuntos favorecem o provimento da organização no que tange às informações sobre os clientes, facilitando a tomada de decisões e norteando as ações para o cliente.

De acordo com Pyloridis *et al.* (1999), os canais de atendimento ao consumidor podem ser inúmeros e de caráter formal ou informal, além de receber diversas denominações, quais sejam: SAC, DAC, Disk, HelpDesk, dentre outros. Estes departamentos não constituem uma unidade em seus afazeres, podendo exercer funções agregadas ao atendimento, como prevenir conflitos, participar na melhoria dos produtos, realizar planejamentos mercadológicos e pesquisa de opinião.

Destaca-se, ainda, que o departamento de SAC exerce uma função tripla, pois recebe às informações dos clientes externos, repassam as informações internas a estes consumidores e utilizam essas informações para a realização de trabalhos administrativos. Ademais, um dos maiores benefícios diz respeito ao estabelecimento de lealdade à marca, visto que transmite segurança ao consumidor.

Para Zülzke (1991), a utilização do departamento de SAC depende de alguns aspectos presentes nas organizações, quais sejam: cultura organizacional, na medida em que influencia positiva ou negativamente algumas formas de comunicação; o envolvimento seja ele intencional ou factual da empresa com o cliente; valorização dos assuntos associados aos clientes, assentada sobre bases mais racionais e que visam à lucratividade. É por isso que se diz que o departamento de SAC pode ser englobado em duas funções distintas: função estratégica e função tática/operacional.

Para Gregório e Chauvel (2001), a vantagem em se utilizar o SAC estratégico é que favorece a orientação para o cliente, o marketing integrado e a criação e manutenção de um relacionamento com os compradores.

Ao se comentar da função tática, percebe-se que esta tem pouco relacionamento interno, visto que interage mais com os clientes externos à organização, preconiza uma única via de comunicação.

Para Gregório e Chauvel (2001), a vantagem em se utilizar o SAC tático diz respeito a evitar processos judiciais e desenvolver um diferencial, permitindo a comunicação direta do cliente com a empresa.

No que tange ao Customer Relationship Management (CRM), Swift (2001) afirma que a criação do conceito de CRM pretende identificar os clientes valiosos, permitindo a criação de relacionamentos e aumentar a fidelização dos clientes, melhorando, conseqüentemente, os resultados financeiros da organização, permitindo o desenvolvimento de mecanismos de operacionalização da visão de empresa orientada ao cliente.

De acordo com Rosa (2002, p. 53), o CRM é uma estratégia de negócio que visa trazer valor para o negócio e não meramente obter ganhos de processos, muitas vezes sem fazer a coisa certa. A intenção maior desta estratégia do Marketing é a busca da maior valorização do cliente e, conseqüentemente, a fidelização.

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

Dentre suas funções encontram-se: buscar e manter informações sobre os clientes, estabelecer um processo de parceria com os clientes, conhecer o cliente em todos os seus aspectos, melhorar a comunicação com os clientes, oferecer suporte aos clientes em diversos níveis, além de oferecer-lhes produtos e serviços, personalizando informações pertinentes que ajudem na tomada de decisões. É por isso que se afirma que o CRM objetiva criar o melhor relacionamento possível com o cliente, em todo o ciclo de vida do cliente com a empresa e não apenas focar o papel de vendas.

Destas colocações, o que se observa é que tanto o SAC como o CRM, são importantes para viabilizar e operacionalizar as ações organizacionais de fidelização de clientes.

Um outro aspecto a se considerar na fidelização dos clientes diz respeito ao relacionamento da organização com o consumidor. Com isso, vários estrategistas de marketing estão colocando muito mais ênfase na retenção dos consumidores que na busca de novos consumidores, pois geralmente é mais barato reter os seus consumidores que atrair os novos. Isto quer dizer que a fidelidade do cliente baseada em genuína satisfação do consumidor é um dos maiores ativos que uma empresa pode desenvolver, afirmam Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 52).

A ampla gama de produtos e serviços oriundos da competitividade acirrada em praticamente todos os setores industriais forçou as organizações a reverem suas políticas de gerenciamento de clientes, onde somente estratégias de propaganda, segmentação de mercados e várias outras por si só não produziram resultados nos níveis de retenção e aumento de clientes, originando, assim, novas premissas. No processo de tentar atingir essas metas, grande parte das empresas aplica quantidades expressivas de recursos corporativos na tarefa de manter os clientes fidelizados pelo maior período de tempo possível (DANKE, 2004, p. 51-52).

Como uma forma de identificar e selecionar clientes fiéis, a empresa deve investir na aquisição e retenção de clientes que forneçam um fluxo de caixa sólido e

constante ao longo do tempo, que sejam rentáveis e, sobretudo, que a fidelidade possa ser conquistada e mantida.

De acordo com Evans e Laskin (*in* DANKE, 2004, p. 3), estratégias de marketing de relacionamento deveriam estar alinhadas à participação constante dos consumidores na criação conjunta de valor, o que possibilitaria o desenvolvimento da capacidade da organização de antever mudanças ambientais, desenvolvendo assim diferenciais competitivos.

Portanto, uma das alavancas mais importantes para a empresa que almeja o crescimento lucrativo e sustentável é a retenção do cliente. Muitos afirmam que custa cinco vezes mais captar um cliente novo do que captar negócios de um já existente e, segundo Reicheld (1996), a criação de valor para os clientes constitui o alicerce de qualquer sistema de negócios bem-sucedido. Assim, a criação de valor para o cliente gera lealdade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor.

Os clientes, sendo o topo, o centro e a base de toda a atividade econômica, encontram-se em uma posição única a partir da perspectiva de que seu grau de fidelidade e de interação com a empresa constitui um ativo significativo: o capital do cliente. O capital do cliente, também denominado capital de relacionamento, pode agregar valor a um negócio de várias formas: o retorno financeiro em função do consumo contínuo de produtos e serviços da empresa, mas principalmente no processo de criação de valor através da geração de conhecimentos para a organização, como também constitui-se um recurso de marketing, a partir da perspectiva de que estes auxiliam o desenvolvimento da reputação e da marca através da transferência do prestígio para outros possíveis novos clientes (STEWART, 1998; EDVINSON e MALONE, 1998) (DANKE, 2004, p. 4).

Para Rust, Zeithaml e Lemon (*in* Carleto *et al.*, 2004, p. 58), a parte mais importante do valor da empresa é o “valor do cliente”, entendido como o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa. No entanto, a definição ainda é abstrata demais, ao que tentam facilitar a utilização prática delimitando outros três componentes de valor que formam aquele primeiro: o valor do valor; o valor da marca; o valor de retenção.

O valor do valor é a base do relacionamento do cliente com a empresa. Pode ser facilmente localizado nas etapas de compra quando da geração das expectativas do cliente e o confronto dessas com o produto recebido, ou seja, trata-se de uma avaliação objetiva, por parte do consumidor, se o produto ou serviço em questão compensa aquilo que está sendo gasto para obtê-lo, levando-se em conta

também outros fatores além do dinheiro. Isto porque se observa que as percepções de valor são mais fundamentais que o próprio valor (RUST, ZEITHAML e LEMON *in* CARLETO *et al.*, 2004, p. 58), ou seja, as percepções e valor são formados principalmente por percepções de qualidade, preço, conveniência, sendo que essas percepções tendem a ser cognitivas, objetivas e racionais.

O valor da marca é uma avaliação subjetiva e intangível que supera a avaliação objetiva na medida em que avalia a marca, verificando-se, além do aspecto físico da marca, o aspecto perceptual. Apresenta três funções-chave: desenvolver a consciência e atrair novos clientes, contribuir para a formação de conexões emocionais e exercer o papel de lembrete de compra. Assim, a importância do valor da marca reside na identificação que o cliente tem acerca da marca, relacionando-a à imagem transmitida pelo marketing de marca, criada na sociedade e evocada nos grupos de convivência (CARLETO *et al.*, 2004, p. 59). Portanto, os clientes tendem a ter percepções de uma marca que não são explicadas pelos atributos objetivos da empresa.

O valor da retenção não é constituído de uma avaliação, mas sim de uma tendência que se expressa por uma consideração que supera as outras duas formas de percepção do valor. É a expressão da valorização às atitudes desenvolvidas pela empresa e pelo cliente em seu processo de relacionamento e uma das formas de fazer com que tal valor seja reforçado é com o desenvolvimento de programas que visem à maximização do retorno do cliente e, conseqüentemente, aumento nas compras, ampliação da gama de produtos comprados e a redução da probabilidade de compras e mudança para os concorrentes (CARLETO *et al.*, 2004, p. 59-60). Aqui o valor do cliente é obtido a partir de programa de retenção e desenvolvimento de relacionamentos de valor de retenção da empresa, visto que é a força da relação entre o cliente e a empresa, através de desenvolvimento de fatores que influenciam a retenção.

O surgimento de uma concepção de fidelização de clientes e ações visando a tornar leais os clientes resultou da percepção de ineficiência dos programas de retenção de clientes e de uma necessidade do mercado, visto que os mesmos estavam focados somente em atender com qualidade, satisfazer e superar as expectativas dos clientes em condições pontuais, desconsiderando a possibilidade de retorno mediante o desenvolvimento de uma atitude de lealdade dos mesmos para com a empresa.

O interesse das partes pelo relacionamento gera, além de compras futuras, uma série de benefícios para ambos, que só podem ser alcançados se os consumidores estiverem dispostos a estabelecer uma relação de longo prazo com a empresa e a perceberem como valiosa para si, o mesmo valendo do ponto de vista da empresa. Ademais, a manutenção desse relacionamento depende, em grande parte, das ações que a organização está disposta a efetuar e dos resultados, descontos, confiança e comodidade que o cliente está disposto a aceitar em troca.

Para ter um bom relacionamento e construir uma boa imagem de uma empresa de serviços deve-se levar em conta alguns preceitos básicos, segundo informa Cobra (2001, p. 213), quais sejam: nunca relaxar na qualidade; sempre inovar; a instituição deve ser proativa e credível; encantar com serviços inusitados; valorizar o cliente; satisfazer necessidades reais e ocultas do cliente e evitar arrogância.

As empresas que querem ter sucesso precisam manter o foco nos valores percebidos pelos consumidores como importantes para a compra de um produto ou serviço, pois são estes fatores que influenciam o comportamento dos consumidores e que, conseqüentemente, vão mexer com o comportamento do mercado.

“Ao consumidor não é suficiente prestar bons serviços. Ele deve perceber o fato. Portanto, ao prometer qualidade de desempenho, o cliente deve percebê-lo em sua execução, e o prestador de serviços sempre se certificar de que seu cliente está ciente do nível de atendimento recebido” (LAS CASAS, 2000, p. 36).

Dentre as estratégias de fidelização estão o conhecimento dos consumidores, a segmentação por similaridades de comportamento e o relacionamento constante com os consumidores. Enquanto as estratégias de conhecimento e segmentação por similaridade são reativas, a estratégia de relacionamento é proativa, afirma Rocha (2004, p. 65). Isto quer dizer que na estratégia de conhecimento as empresas têm os dados sobre os clientes e apenas os disponibilizam para o pessoal de atendimento poder se comunicar com os consumidores; já na estratégia de segmentação por similaridade as empresas reúnem essas informações, agrupam comportamentos semelhantes com o intuito de desenvolver produtos específicos para eles; na estratégia de relacionamento, as empresas desenvolvem produtos, oferecem-nos e prestam serviços específicos e personalizados, mantendo sempre um contato antes, durante e após a compra, de forma a deixar os clientes satisfeitos.

Fojt (*in Carleto et al.*, 2004, p. 61) apresenta sugestões para desenvolver um modelo às empresas que desejam adotar uma estratégia de foco no cliente:

- pesquisar as necessidades dos clientes e desvendar aquilo a que eles atribuem valor;
- valorizar as habilidades dos vendedores da perspectiva dos clientes;
- alinhar a organização como um todo sobre a cultura de vendas e serviços;
- desenvolver a melhoria dos processos;
- implementar sistemas que mantenham a memória da organização;
- desenvolver sistemas de incentivos.

Os fatores que permeiam as ações de fidelização de clientes são: satisfação, confiança, comprometimento e lealdade. De acordo com Carleto *et al.* (2004, p. 71), esses fatores:

(...) são apresentados como existindo em um *continuum*, embora essa idéia não seja estanque nem pretenda refletir todas as possibilidades de relação. Acredita-se que a satisfação deva ocorrer no primeiro contato da empresa com o cliente, as expectativas daqueles que devem ser, se não superadas, no mínimo atendidas pelas ações organizacionais; essa satisfação com os serviços prestados, ou produtos comprados, quando ocorre mais que uma vez, pode desencadear uma atitude de confiança por parte do consumidor, que entende que sempre que quiser comprar daquela firma, terá a certeza de que seus produtos são bons e será bem atendido. Isso possibilita uma atitude de comprometimento, do comprador para com a organização e vice-versa, na qual um se compromete a atender bem ao outro e manter relações com ele e o outro, buscando uma nova satisfação, desenvolve também um relacionamento positivo; por fim estabelece-se uma relação de lealdade, o cliente não se satisfaz com o produto de outra empresa e anseia cada vez mais por participar e auxiliar aquela instituição, como se fosse membro dela, participasse daquela comunidade.

No que tange à confiança, Johnson & Grayson (*in Carleto et al.*, 2004, p. 73), afirmam que existem quatro tipos de confiança: 1- geral: relacionada às características da empresa; 2- pessoal: baseada nos responsáveis pelo contato com os clientes; 3- no sistema: baseada nas autoridades que regulam as transações; 4- no processo: resultante da interação entre o cliente e a empresa. Pode, ainda, ser baseada no conhecimento, quando então se relaciona à experimentação dos serviços da empresa e à antecipação de suas ações, representando uma expectativa geral de progresso ao longo do tempo.

Segundo Liljander e Roos (*in Carleto*, 2004, p. 76), na medida em que os consumidores identificam os benefícios, a confiança e o comprometimento em seu relacionamento com as empresas, essas relações passam de espúrias para verdadeiras. Assim, embora tanto os consumidores com relações espúrias como

verdadeiras continuem a utilizar os serviços da empresa com um grau de satisfação muito próximos entre eles, a grande diferença está na correlação de um alto grau de comprometimento, benefícios percebidos e confiança gerada pela identificação do consumidor à empresa, que distinguem a fidelização dos outros níveis, identificando-a somente nos dois níveis de ocorrência de relacionamentos verdadeiros.

No que concerne ao valor econômico de um cliente, destaca-se que a perda de um cliente pela não fidelização resulta em perda para a empresa no lucro que ele poderia ter gerado, nos custos para conquistá-lo e nos gastos necessários para repor essa perda. Nesse sentido, buscar a vantagem competitiva pela gerência de um negócio que prioriza as relações com os clientes significa colocar suas necessidades em primeiro lugar e reformular toda a estrutura em função do objetivo primordial, qual seja, proporcionar satisfação a ele, passando isso a ser o foco da atividade.

Para Carleto *et al.* (2004, p. 80-81), as necessidades organizacionais para o desenvolvimento de uma perspectiva de fidelização de clientes são muito mais complexas que a intenção de atendê-los bem ou proporcionar-lhes qualidade nos produtos e no atendimento. Além de envolver diversas áreas da empresa, sugere modificações também em alguns fatores de ordem estrutural, cultural e tecnológica, além de pretender mudanças estratégicas e de procedimentos relacionados a finanças, produção, marketing e recursos humanos. Considera, ainda, que os benefícios advindos dessas modificações sejam difíceis de serem conseguidos e mesmo mensurados, uma vez que o trabalho está, em grande parte, relacionado a valores subjetivos e ao longo prazo.

A satisfação do cliente não garante o comprometimento e a fidelização, mas se trata de etapa anterior ao desenvolvimento desses dois elementos, pode-se considerar que quanto mais o processo de relacionamento com o cliente se torna complexo e envolve também aspectos subjetivos, o alinhamento e relacionamento internos à empresa deverão se modificar para atendê-lo.

Kotler (1998) afirma que existem duas maneiras de argumentar a fidelização de consumidores. Uma delas é erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor e a segunda é caracterizada pela entrega de alta satisfação aos consumidores, tornando assim difícil para os concorrentes superar as barreiras de entrada, simplesmente oferecendo preços menores ou mudando as técnicas de persuasão.

Ações estratégicas para a fidelização de clientes, segundo Praciano (*in* Carleto *et al.*, 2004, p. 86-88):

- a personalização da relação com o cliente, com ênfase no atendimento baseado no marketing 'one-by-one';
- o processo de prospecção de novos clientes e o desenvolvimento de uma atitude pró-relacionamento;
- a participação da estrutura organizacional como uma 'teia que se direciona a toda a força de venda para buscar clientes que estão e aqueles que poderão vir a ser vistos nas nossas páginas;
- a importância da qualificação e melhor utilização dos recursos;
- criação do Departamento de Marketing Direto, considerado de fundamental importância para apoiar as ações de fidelização, devendo ser flexível e maleável;
- criação do Departamento de Fidelização, com a proposta de criação e manutenção de um banco de dados de clientes disponível a todas as unidades;
- o desenvolvimento de diversas atitudes de marketing, visando a aumentar a relação da empresa com os clientes. além do aumento no nível do contato da organização com os clientes novos e antigos;
- maior integração entre os departamentos: a consciência do cliente como elo final da cadeia;
- remodelação de estruturas e processos, com ênfase em departamentos tradicionais como criação e arte;
- reorganização do Departamento de Telemarketing/Assinaturas e patrocínio de treinamentos a fim de modificar a forma de pensar tradicional e inculcar uma atitude pró-ativa nos funcionários;
- a adoção do conceito de marketing de relacionamento, que 'implica em uma revisão de valores e objetivos e da organização', numa reavaliação do significado da nossa oferta' e, sobretudo, numa reestruturação das relações de troca;
- a criação e desenvolvimento de uma relação sistemática com o cliente;
- o papel do líder como 'coordenador das atividades, integrador, participativo e responsável por comunicar a visão organizacional, dentro da empresa entre unidades de negócios e parceiros';
- criação do Núcleo de Pesquisa e Controle, responsável pelo fornecimento de dados atualizados sobre a empresa, os clientes e a concorrência.

De acordo com Bretzke (*in* DANKE, 2004, p. 84-85), existem seis modelos que podem ser utilizados para programas de fidelização pelas empresas, quais sejam:

1. Modelo de recompensas: neste modelo a empresa recompensa de alguma forma o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, incentivos, bonificações, dentre outros;
2. Modelo educacional: o relacionamento é mantido através da ativa comunicação colocando à disposição dos clientes um conjunto de materiais informativos, sendo estes enviados aos clientes com periodicidade. Este modelo tem por finalidade educar o cliente para o consumo de produtos e/ou serviços da empresa, sendo considerado um dos modelos com maior eficácia na geração e conscientização sobre a marca da empresa;

3. Modelo contratual: caracteriza-se em a empresa criar um clube de clientes, sendo que estes pagam determinada taxa para se tornar membro e usufruir de benefícios deste plano;
4. Modelo de afinidade: caracteriza-se pela criação de um clube de clientes que são agrupados por interesse;
5. Modelo de serviço de valor agregado: caracteriza-se em reconhecer o cliente por algum serviço que é agregado à compra do produto ou uso do serviço, oferecendo-lhe serviços adicionais gratuitos ou a valores irrisórios;
6. Modelo de aliança: este modelo tem por característica realizar alianças entre empresas não concorrentes, para prestar serviços adicionais aos clientes, buscando formas diferenciadas de criar e manter relacionamentos duradouros e estáveis, utilizando conceitos específicos de reconhecimento.

Como já demonstrado anteriormente, vê-se que um dos segredos para a fidelização dos clientes é o marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento tem sido apontado como o conceito mais viável a ser adotado por organizações que possuem como meta superar os desafios ambientais a que são submetidas, sendo ainda uma alternativa viável na manutenção de sólidas relações de fidelidade com os clientes (DANKE, 2004, p. 51).

Para Kotler (1998), deve-se buscar através do marketing de relacionamento a retenção e fidelização dos clientes, pois a perda dos mesmos afeta os lucros das empresas.

O marketing de relacionamento, segundo Shelby e Lambe (2000, p. 18) também oferece importante contribuição para a estratégia de negócios a partir da compreensão de que 'o marketing é a única disciplina que exclusivamente lida com o ativo de consumidores e é responsável pelo processo de formulação e implementação da estratégia de produtos-mercado, e para tanto, disciplina fundamental na determinação de vantagens competitiva das empresas'. A partir deste pressuposto, evidencia-se que a garantia de oferecimento de produtos e serviços diferenciados e adequados aos consumidores possibilita com que estes se tornem fiéis e as empresas ganhem mercado (DANKE, 2004, p. 60).

Com base nos estudos do marketing de relacionamento e orientação para o mercado, pode-se observar que seus principais benefícios dizem respeito ao aumento da retenção e lealdade do cliente a partir do estabelecimento de longo prazo com a empresa.

Assim, de todo o exposto, pode-se dizer que o consumidor é o que compra e consome o produto e que é aquele que necessita de toda a atenção dos responsáveis pelo marketing, independentemente de qual seja, mas aqui, no caso em tela, do marketing de serviços educacionais.

3 ESTUDO DE CASO

Não temos um departamento de marketing, mas um departamento de clientes. E não temos um departamento de pessoal, temos um departamento de pessoas.
Herb Kelleher

3.1 HISTÓRICO DO CELIN – CENTRO DE LÍNGUAS E INTERCULTURALIDADE

O marketing é uma caixinha sórdida de surpresas. O cenário muda e a gente enlouquece.
Viviane Duarte

O Centro de Línguas e Interculturalidade (CELIN) foi criado em 1995 e tem como objetivo oferecer aos alunos e professores de graduação e pós-graduação um espaço que funciona como uma escola de aplicação, onde é possível pensar a prática pedagógica e desenvolver pesquisas na área do ensino de língua.

O Centro oferta seus cursos de línguas para adultos da comunidade da UFPR (alunos, professores e funcionários) e também à comunidade externa.

Os cursos são ofertados semestralmente e, em alguns casos, são ofertados durante o período de férias. As aulas podem ser realizadas no turno da manhã, tarde ou noite, durante a semana ou nas manhãs de sábado.

Os interessados fazem sua inscrição dentro das datas estabelecidas nos folders com informação sobre os cursos ou consultando diretamente o CELIN. Os documentos para matrícula são: RG, CPF (próprio ou do responsável) e deve ter a idade mínima de 17 anos.

O CELIN cobra de seus alunos mensalidade ou módulo. Caso o interessado não possua condições financeiras para efetuar o pagamento deste valor é possível solicitar bolsa para sua participação nos cursos ofertados pelo Centro.

As bolsas são destinadas aos servidores da UFPR e à comunidade carente e o candidato à bolsa deve observar as seguintes normas:

I.cada semestre deve fazer a solicitação de bolsa;

II. não são analisados dois pedidos de um mesmo candidato;

III. os pedidos que não apresentarem toda a documentação exigida, são automaticamente desconsiderados;

IV. alunos bolsistas dos períodos letivos anteriores que foram reprovados por notas e/ou frequência, não podem mais concorrer à bolsa no CELIN, a menos que apresente justificativa relevante.

Documentação que deve acompanhar o pedido. Para os servidores da UFPR: cópia do contracheque do mês anterior;

Para alunos carentes com mais de 24 anos de idade:

- cópia do RG, do CPF, da declaração de isento do Imposto de Renda e do último comprovante salarial do solicitante e do cônjuge, se casado.

Para alunos carentes com menos de 24 anos ou dependentes:

- cópia do RG, do CPF, da declaração de isento do Imposto de Renda e do último comprovante salarial do solicitante e dos pais.

Critérios para concessão de bolsas:

- Todos os pedidos são analisados pela direção e referendados pelo colegiado do Centro de Línguas.
- Em havendo empate entre candidatos, é usado como critério de desempate a ordem de entrega dos pedidos;
- Servidores da UFPR concorrem em igualdade com candidatos da comunidade;
- As decisões finais tomadas pela direção e colegiado do Centro de Línguas não são passíveis de questionamento;

RELAÇÃO DE IDIOMAS OFERTADOS PELO CELIN

Alemão, árabe, chinês, espanhol, esperanto, francês, grego, guarani, hebraico, holandês, inglês, italiano, japonês, latim, polonês, russo, ucraniano, yorubá, literaturas, português para estrangeiros, conforme a programação do semestre.

CURSOS REGULARES

O CELIN chama de regulares os cursos ofertados durante o primeiro ou segundo semestre de cada ano letivo.

São ofertados cursos de:

- 60 horas (cursos com 04 horas semanais, que duram aproximadamente quatro meses).
- 45 horas (cursos com 04 horas semanais, que duram em média quatro meses).
- 30 horas (cursos com 02 horas semanais, que duram em média quatro meses).

As línguas ofertadas são divididas em níveis. Caso já se possua algum conhecimento da língua que pretende cursar, é possível fazer Testes de Nivelamento, que possibilitam a entrada em um nível compatível com o conhecimento, permitindo que se tenha um melhor aproveitamento nos cursos ofertados.

CURSOS DE FÉRIAS

O Centro de Línguas chama de Cursos de Férias os que são ofertados entre os semestres. Todos duram em média um mês e a oferta de cursos pode variar conforme o semestre.

São ofertados cursos de:

- 60 horas (aulas com três horas de duração, de segunda a sexta-feira, usualmente).
- 45 horas (aulas com três horas de duração, de segunda a quinta-feira, usualmente).
- 40 horas (cursos com 02 diárias, de segunda a sexta-feira, usualmente).

CURSOS ESPECIAIS

O Centro de Línguas chama de Especiais as atividades que, por sua natureza, não se caracterizam como cursos. Podem ser palestras, atividades de divulgação de material didático e eventos entre outras. Pode ser vista como diferencial deste Centro.

LOCALIZAÇÃO

O Centro de Línguas possui três (3) unidades. Uma unidade fica na Reitoria, na Rua Dr. Faivre, 405, sala 400, 4º Andar Prédio Pedro II.

A outra unidade fica na Rua João Gualberto, 467, Centro (próximo ao Colégio Estadual).

A terceira unidade fica na Rua XV de Novembro.

Os horários de funcionamento são:

- Unidade Reitoria - fone: (41) 3360-5101

de segunda à sexta-feira das 14:00h à 18:45h

sábados das 09:00h às 11:45h.

- Unidade João Gualberto - fone: (41) 3254-8715

de segunda a sexta-feira das 09:00h às 21:00.

sábados das 09:00h às 11:45h.

- Unidade XV de Novembro - fone: (41) 3363-3354

de segunda à sexta-feira das 9:00h às 22:00h

sábados das 09:00h às 11:45h.

QUADRO FUNCIONAL

O Centro de Língua possui uma Direção Geral e Vice, encarregada de organizar e facilitar todas as atividades administrativas do Centro, Gerentes de Sede e secretarias. Quanto ao aspecto acadêmico, há as Coordenações de Área, que coordenam individualmente as línguas ofertadas, acompanhando as atividades de professores e alunos. Existem, ainda, os funcionários do Centro que executam as atividades administrativas possibilitando o funcionamento do Centro de Línguas (ver anexo 1).

3.2 DIAGNÓSTICO DO CELIN

O marketing é uma caixinha sórdida de surpresas. O cenário muda e a gente enlouquece.
Viviane Duarte

O CELIN está subordinado ao Setor de Ciências Humanas, Letras e Arte da Universidade Federal do Paraná.

Destaca-se que a UFPR, em seus 92 anos de história, é marcada por perseverança e resistência, além de ser o símbolo de Curitiba, a maior criação da cultura paranaense. É uma instituição fruto da audácia de seus criadores que se

orgulha de ser primeira do Brasil e ao mesmo tempo é orgulho para todos os paranaenses. Ademais, não só de ensino foi construída a história da UFPR; ela se voltou também para a pesquisa e a extensão universitária. Com isso muitos desafios surgiram e foi preciso mudar a mentalidade e as estratégias.

É com vistas à extensão universitária que o CELIN foi criado em 1995. Entretanto, seu intuito é atender à comunidade da própria UFPR e a comunidade carente, não visando o lucro em suas atividades.

Para se chegar ao diagnóstico, foi feita uma entrevista com a gerente do CELIN da Unidade XV De Novembro – Lygia Saltini, a qual respondeu aos questionamentos feitos (ver anexo 2).

Abaixo será apresentada a entrevista.

1) Como é feito o marketing do CELIN atualmente?

O CELIN não tem um sistema de marketing efetivamente. Além disso, não faz propaganda em jornais, revistas ou televisão, apenas faz folders que são distribuídos na própria universidade e tem o site apresentando o programa, cursos, preços e demais informações.

Entretanto, alguns tipos de mídia procuram o CELIN para reportagens em geral sobre o ensino de línguas, tendo em vista que o preço é acessível e que tem bolsas de estudo. Tal atitude contribui indiretamente para a divulgação do CELIN.

O que se faz sempre são os informativos (folders) para divulgação de turmas e horários para o semestre seguinte (ver anexo 3), e através dos próprios alunos, professores e funcionários, estes informativos são amplamente distribuídos à comunidade.

2) Qual a fidelidade dos alunos? Voltam com frequência? Fazem indicação para outros?

Sim. Como já foi dito, a fidelidade dos alunos é grande e a indicação é, atualmente, a principal ferramenta de crescimento do CELIN.

3) Quem são os concorrentes do CELIN?

Em geral, são todas as escolas de ensino de línguas da cidade.

4) Qual a importância da marca UFPR? Qual a importância do corpo docente do CELIN?

A marca UFPR deve certamente contribuir com parte da credibilidade do CELIN. Ao mesmo tempo, o corpo docente desempenha um papel de comprometimento no cumprimento de suas funções justamente por estar trabalhando pela marca UFPR.

Além de ser uma escola de ensino de Línguas, o CELIN é originalmente uma escola de aplicação para os graduandos da UFPR. Portanto, com a supervisão dos professores da Graduação da UFPR, estes professores-estagiários têm que testar e mostrar seu aprendizado com empenho. Isto, com certeza, traz grandes benefícios para a qualidade de ensino no CELIN.

5) Quais são os pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades do CELIN?

O CELIN é uma instituição que não visa o lucro e foi criado com o objetivo de propiciar um espaço para o crescimento profissional dos alunos da graduação da UFPR. Isto é um ponto bastante forte do CELIN, já que a qualidade vem em primeiro lugar. Este mesmo objetivo gera muitas oportunidades para o crescimento individual dos professores do CELIN, como também do CELIN como instituição.

Os professores são incentivados ao engajamento em projetos paralelos ao ensino dentro e fora do CELIN. Existem projetos como a criação de materiais de diversos tipos: apostilas, materiais digitalizados para estudo à distância, revista eletrônica, entre outros. A própria capacitação de professores com participação em congressos e cursos é uma grande oportunidade gerada pelo CELIN e deve ser considerada como um ponto forte da instituição.

Outro ponto a ser considerado é a oportunidade de convênios firmados com universidades no exterior que promovem a troca de alunos e professores, contribuindo para um crescimento profissional de professores e concretizando também o objetivo da interculturalidade do CELIN.

Com relação à ameaça, talvez, o crescimento desordenado que faça com que se percam as rédeas da qualidade, por causa da maior dificuldade de controle, por exemplo.

6) Sobre os idiomas, qual a “estrelinha” para o público? Qual o “abacaxi”? Qual o idioma de maior lucratividade?

Certamente, o inglês é o mais procurado e o que dá maior lucratividade, mas os cursos de francês e espanhol também são bastante procurados.

7) Como é a operacionalização do CELIN? Visa lucro? É autofinanciada? É financiada pela UFPR e/ou outro? Qual? E qual o dispositivo legal que regulamenta esta operacionalização?

O CELIN se auto-mantém e gera lucro. Entretanto, como já foi mencionado, o lucro que gera não é acumulado nem distribuído. Todo o lucro é re-investido no próprio CELIN ou em diversos setores da UFPR com benfeitorias no espaço físico, na compra ou modernização de materiais e equipamentos ou na capacitação dos profissionais envolvidos. O CELIN foi criado através de um regimento interno que o regulamenta. Funciona através de projetos de extensão da Universidade e é administrado pela Funpar - Fundação da UFPR.

8) Qual o número de alunos? E o número de vagas por turma?

O nº total de alunos no semestre passado (1º semestre de 2006) era de 3.700 alunos aproximadamente, dentre os quais 10% são bolsistas.

Com relação ao nº de vagas por turma é de 18 alunos.

9) Como são formadas as turmas, qual o critério para seleção e horário?

As turmas iniciantes são oferecidas em diversos horários.

Porque alguns alunos desistem ou são reprovados ao longo do caminho, no que tange às turmas mais adiantadas, para elas são ofertadas turmas em menor número e menos horários.

Quando a turma está lotada, é aberta uma lista de espera onde os interessados deixam seu nome e telefone.

Caso haja alguma desistência, será chamado conforme a ordem de inscrição nesta lista de espera. Dependendo do horário, do número de interessados e da disponibilidade de professores, pode ser aberta uma turma B do mesmo nível no mesmo horário.

As aulas são, geralmente, 2 vezes por semana, tendo a duração de 1 hora e 40 minutos.

Aos sábados a duração é de 3 horas e 40 minutos, com intervalo de 20 minutos.

Os alunos são aprovados se tiverem 80% de frequência e 70 de média.

10) Quais são os preços dos cursos no CELIN?

Em 2006 nossos preços são:

R\$ 360,00 por 60 horas/aula de curso

O pagamento pode ser feito à vista, ou em 2 vezes de R\$185,00 cada, ou em 3 vezes de R\$126,00 cada.

3.3 ANÁLISE DO CELIN

Em um E-Commerce, devemos ver as iniciativas de Marketing como o que irá transformar a compra em uma venda.
Rafael Esberard

A partir da entrevista feita com a gerente do CELIN da Unidade XV De Novembro – Lygia Saltini – bem como de algumas observações feitas no local, nos folders e no site do CELIN, há a possibilidade de fazer uma análise acerca do marketing que é desenvolvido na organização e do andamento da organização propriamente dito.

Para se fazer esta análise, será utilizado o modelo SWOT, no qual fazem parte da análise os seguintes pontos: (*Strength* – ponto forte); *Weakness* (ponto fraco); *Opportunity* (oportunidade); *Threaten* (ameaça).

Destaca-se que tais aspectos auxiliam o monitoramento de informações da empresa. Isto quer dizer que o modelo SWOT, internamente, trata de forças e

fraquezas, como os recursos da empresa, capacidade de produção, percepções do consumidor sobre a empresa e seu produto, participação de mercado, preço, disponibilidade de produtos, entre outros. Já externamente, organiza informações sobre o mercado (consumidores e concorrentes), condições econômicas, sociais, tecnologia e outros.

Portanto, as forças e fraquezas fazem parte de uma análise interna da organização. Já as oportunidades e ameaças são fatores externos. E, quando correta a análise do SWOT, pode-se impulsionar o processo de criação de um plano de marketing consistente, pois esse modelo pode fornecer a direção e serve como catalisador para desenvolvimento do plano.

É imperioso perceber que a força diz respeito a verificar se o serviço está focado nas necessidades dos consumidores específicos. Sobre a fraqueza, sua identificação direciona as ações que devem ser tomadas, visando a transformá-la, posteriormente, em força ou então minimizar perante os consumidores, podendo-se elaborar uma matriz de atratividade.

De acordo com Kotler e Fox (1994), a matriz de atratividade visa a diagnosticar a atratividade do mercado versus a força da empresa, através da análise do ambiente interno e externo da empresa, contrapondo-se com as ameaças e pontos fracos, conforme se visualiza no esquema abaixo:

		Nível de ameaça	
		BAIXO	ALTO
Nível de oportunidades	ALTO	Posição Ideal	Posição especulativa
	BAIXO	Posição Amadurecida	Posição Turbulenta

FIGURA 1 – MATRIZ AMEAÇAS-OPORTUNIDADES
 FONTE: (KOTLER e FOX, 1994, p. 130).

Considerando estas variáveis pode-se desenvolver um roteiro de trabalho contendo a seleção de itens e elementos do mercado e da empresa e tal listagem deverá considerar um conjunto exaustivo de alternativas (objetiva-se analisar o ambiente estratégico da organização - externo e interno - e contribuem para levantamento de dados qualitativos sobre o assunto).

Além disso, analisam-se os fatores externos, os quais poderão ser avaliados de acordo com o nível de atratividade da organização em relação ao item analisado. Os fatores internos poderão ser avaliados de acordo com o nível da força do negócio da empresa em relação ao item analisado.

Etapas do trabalho da matriz SWOT:

1. Listar as oportunidades externas
2. Listar as ameaças externas
3. Listar as forças internas
4. Listar as fraquezas internas

Nesta matriz não existe uma recomendação única, mas sim um cruzamento de informações que geram recomendação para decisões. Com base neste diagnóstico, será possível observar as decisões estratégicas e reelaborá-las, se for o caso.

No caso em tela, pode-se apresentar a seguinte realidade:

1. Listar as oportunidades externas

- Indicação de alunos
- Fidelidade dos alunos
- É uma instituição pública, renomada

2. Listar as ameaças externas

- Variedade de escolas de línguas em Curitiba
- Pouca divulgação na mídia (só conhece o CELIN quem tem alguma relação com a UFPR)
- Em alguns cursos há muita procura e pouca oferta de vagas, devendo os alunos se submeter a algum tipo de teste ou fila de espera
- Ausência de um planejamento de marketing

3. Listar as forças internas

- Marca forte da UFPR
- Qualidade dos cursos ofertados
- Quantidade dos cursos ofertados, principalmente no que tange às línguas até pouco conhecidas, como esperanto, yorubá, dentre tantos outros
- Preço acessível
- Oferta de bolsas para alunos carentes
- Professores qualificados
- Capacitação dos professores

4. Listar as fraquezas internas

- Crescimento desordenado do CELIN, dificultando a manutenção da qualidade dos cursos
- Pouco recurso financeiro

Para compreender esta realidade e visualizar melhor os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, na seqüência apresentam-se duas matrizes: uma de oportunidades e outra de ameaças, utilizando-se como base as matrizes apresentadas por Kotler (1998, p. 82-83).

		Probabilidade de sucesso	
		ALTA	BAIXA
Atração	ALTA	1	2
	BAIXA	3	4

FIGURA 2 – MATRIZ OPORTUNIDADES - CELIN
 FONTE: KOTLER (1998, P. 82-83)

Onde:

- 1- Marca forte da UFPR, a qual é uma instituição pública e de renome. Excelente qualidade dos cursos ofertados e de professores, os quais são muito bem capacitados. Isso resulta em fidelidade dos alunos;
- 2- O preço é acessível e, ainda, existe a oferta de bolsas para alunos carentes;
- 3- A grande quantidade dos cursos ofertados, principalmente no que tange às línguas até pouco conhecidas, como esperanto, yorubá, dentre outros;
- 4- O marketing acontece por indicação de alunos ligados à UFPR, diminuindo o conhecimento dos cursos para a grande maioria da população.

		Probabilidade de ocorrência	
		ALTA	BAIXA
Relevância	ALTA	1	2
	BAIXA	3	4

FIGURA 3 – MATRIZ AMEAÇAS - CELIN
 FONTE: KOTLER (1998, P. 82-83)

Onde:

- 1- Grande variedade de escolas de línguas em Curitiba;
- 2- Pouca divulgação na mídia (só conhece o CELIN quem tem alguma relação com a UFPR), principalmente porque existe pouco recurso financeiro;
- 3- Em alguns cursos há muita procura e pouca oferta de vagas, devendo os alunos se submeter a algum tipo de teste ou fila de espera. Isto faz com que haja um crescimento desordenado do CELIN, dificultando a manutenção da qualidade dos cursos;
- 4- Ausência de um planejamento de marketing.

Esta análise e a esquematização em matrizes possibilitou constatar que o CELIN é uma escola de línguas que tem grandes oportunidades de crescimento perante a realidade atual. Um dos grandes fatores disso é o preço acessível e a grande oferta de bolsas para pessoas carentes. Outro aspecto muito importante verificado é a vinculação com a marca da UFPR, uma instituição pública de respeito e que denota qualidade em tudo o que oferece. Deste modo, sendo o CELIN um curso de línguas ofertado pela própria UFPR, utilizando os seus docentes - os quais são muito qualificados - proporciona um grande ganho à organização.

Partindo da premissa de que uma boa escola é a união de vários fatores e a qualidade do ensino pode estar apoiada não apenas no currículo escolar, mas também na qualidade do corpo docente e discente, além dos funcionários, como

relatam Cobra e Braga (2004, p. 99), observa-se que tais aspectos estão presentes na escola de línguas analisada.

É como afirma Listman (*in* LAS CASAS, 2000, p. 35), ao destacar que dentre as características que levam um comprador de serviços a selecionar seu prestador, tem-se: competência técnica, reputação da empresa, qualidade do trabalho desenvolvido, experiência na indústria, prestação de serviços mais ampla, experiência da equipe da autoria, dentre outros.

Uma característica peculiar das organizações voltadas para o cliente é que elas “proporcionam uma alta qualidade do produto ou serviço, não de acordo com definições por elas próprias desenvolvidas, mas conforme o cliente define” (WHITELEY, 1992, p.71). Isto significa que quem sabe o que quer é quem quer, e não quem oferece. Esta é uma mudança radical de princípios fundamentada nas transformações ocorridas no mercado. De mercado comprador, caracterizado por demanda reprimida, caminhou-se para um mercado ofertante, caracterizado por demanda seletiva. Nesta situação, o aspecto concorrencial sobrepuja o monopolista ou oligopolista, e as organizações têm que ter agilidade para responder às necessidades do mercado, cada vez maior, mais rico e mais esclarecido. Neste sentido, muito mais abrangente, a qualidade do serviço reveste-se de importância e transforma-se em um meio altamente efetivo para criar e sustentar a vantagem competitiva da organização. O principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação.

Destaca-se, aqui, a colocação de Cobra (2001, p. 186), a respeito da marca. Ele afirma que “uma marca tem alto valor agregado quanto maior for a sua força simbólica intangível. Isto é, pelo prestígio que uma determinada marca confere às pessoas”. Portanto, ligar o CELIN à UFPR é uma das maiores estratégias da organização analisada.

Além disso, “a identidade da marca é representada pelo nome, símbolo ou logomarca, caracterizando assim o produto ou serviço e seus benefícios” (COBRA, 2001, p. 186). É ela quem difere um produto ou serviço do outro e, para que ela tenha competência no mercado, precisa estar em sintonia com as expectativas e desejos dos consumidores e o que ela oferece deve privilegiar a vontade do usuário.

O que se constata é que as marcas educacionais são construídas sob quatro pilares, quais sejam: diferenciação, relevância para o mercado, estima e a

disseminação do conhecimento. Além disso, uma instituição de ensino precisa se destacar pela qualidade de seus cursos e a sua marca deve espalhar uma diferenciação em relação a outras instituições concorrentes, diretas ou indiretas. E é isto o que se observa com relação ao CELIN.

Em decorrência da oferta de inglês, espanhol e francês, cursos muito procurados pelos alunos e que são bem conceituados na comunidade acadêmica, verifica-se que este é um dos motivos que leva os alunos a escolherem o CELIN, além, como já destacado, de sua qualidade, ligação com a marca UFPR, preços acessíveis e oferta de bolsas.

Necessita-se compreender o comportamento de escolha do aluno por determinada escola, informam Cobra e Braga (2004, p. 100-101). Isto porque os alunos fazem suas escolhas com base em atributos e benefícios, tais como imagem e reputação da instituição, facilidade de acesso, custo da mensalidade, qualidade do ensino, existência de bolsas de estudos, instalações físicas, equipamentos, corpo docente, dentre tantos outros fatores. Uma vez identificados tais fatores, eles podem servir de base para a formulação estratégica atingir as pessoas certas com a mensagem correta.

Sobre o aspecto negativo está a ausência de um planejamento estratégico de marketing e a pouca divulgação nos meios de comunicação. Talvez isso se explique pelo fato de o CELIN ser público e não possuir receita suficiente para o investimento em propaganda, mas, mesmo resistindo à idéia de usar propaganda paga, grande número de instituições educacionais se utiliza dela quando produz catálogos, boletins e mala direta.

De acordo com Kotler e Fox (1994), será necessária uma grande ênfase em planejamento para que as instituições de ensino possam sobreviver. A prática de gestão mais adequada à nova realidade está no desenvolvimento de um planejamento estratégico. É por isso que o planejamento estratégico visualiza algo maior, ou seja, o destino da instituição em longo prazo, a competição entre as instituições, o mercado, os recursos, dentre tantos outros aspectos.

Desta forma, o que se verifica é que os dirigentes das escolas estão começando a se interessar pelo marketing educacional, pois estão detectando a sua importância não só para atrair e manter alunos, mas também – e principalmente – para suprir as necessidades de custeio e permitir à instituição cumprir sua missão de

ensinar, sobreviver e prosperar. Pode-se, inclusive, afirmar que o marketing educacional não é apenas para instituições privadas, mas também para as públicas.

3.4 SUGESTÕES DE MARKETING PARA O CELIN

Sobre o "marketing" tenho muito a falar...
Ele é o produto inicial e final de toda sua personalidade,..
Logo é preciso de uma personalidade como escopo da idéia.
Deste gera ramificações e cria novas personalidades..
Afinal nem todos tem uma para chamar de própria.
Diogo Viana Loureiro

Inicia-se com a colocação de Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 10), os quais afirmam que, “hoje em dia, as empresas reconhecem que o ‘consumidor é rei’. Sabendo por que e como as pessoas consomem os produtos, os profissionais de marketing conseguem compreender como podem melhorar os produtos existentes, quais tipos de produtos são necessários no mercado e como atrair os consumidores a comprar seus produtos”.

Para Cobra e Braga (2004, p. 7), muitos problemas que assolam a maioria das empresas começam também a perturbar as instituições educacionais. Dentre tais situações encontram-se: intensa e dinâmica mudança nas necessidades dos clientes; aumento na expectativa da comunidade; crescente aumento da concorrência; escassez de recursos; elevados índices de inadimplência; aumento dos custos devido às novidades da tecnologia da informação na educação, bem como a situação econômica do país, são algumas das preocupações das instituições educacionais na atualidade. Foi aí que muitos perceberam que o marketing também pode ser uma ferramenta útil nessa área de serviços.

De acordo com Kotler & Fox (1994) um cuidadoso planejamento de propaganda pode torná-la mais eficaz, e, para isso é necessário tomar cinco decisões: fixação de objetivos, determinação do orçamento, decisão sobre a mensagem, seleção de mídia e avaliação da eficácia da propaganda. São tais decisões que não existem no CELIN.

Com isso, Cobra e Braga (2004, p. 104) apresentam os seguintes passos para o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento: - pesquisar e analisar as reais oportunidades para o desenvolvimento de uma estratégia efetiva de posicionamento; - analisar o mercado: tamanho, localização e participações de mercado (em termos de número de alunos e faturamento). Com isso intenta-se definir o segmento de mercado em que se pretende atuar. Ademais, é preciso analisar as necessidades internas das escolas: recursos, restrições, valores, o que possibilita articular ações que minimizem as deficiências e selecionar o mercado-alvo apropriado. Depois se passa a analisar a concorrência, verificando suas forças e fraqueza, bem como o posicionamento atual de mercado.

Seguindo tais passos há a possibilidade de se levantarem as informações necessárias para a elaboração de um plano de ação de marketing para o posicionamento da instituição educacional.

Além disso, para se fazer um planejamento estratégico, inicialmente deve-se buscar conhecer o cliente e suas necessidades pois:

Reconhecer necessidades dos clientes e consumidores e preenchê-las melhor que os concorrentes é a essência de uma estratégia de marketing de sucesso. Quando estas necessidades são preenchidas mediante programas de marketing eficazes, vantagens competitivas duradouras são atingidas e os objetivos financeiros, alcançados. O desenvolvimento de estratégias de sucesso é vista como sendo um processo, que se inicia com a análise estratégica, prossegue com a tomada de decisões estratégicas substanciadas nos objetivos, estratégias, formulação de programas e alocação de recursos para, na seqüência, serem implementados via planos, projetos programas (TELAM, s/d, p. 2-3).

Portanto, uma das formas mais bem-sucedidas de orientação para clientes é a montagem de uma rede de relacionamentos, integrando os processos e todo o pessoal envolvido em toda a cadeia de produção, desde o fornecedor até o cliente. Com isso, intenta-se fazer com que o produto chegue ao seu destino final da forma e no tempo desejados, afirma Rocha (2004, p. 10).

Para fazer um delineamento da situação da instituição educacional, pode-se utilizar o sistema de informação de marketing que, segundo Kotler e Fox (1994, p. 76), “usamos a expressão sistema de informações de marketing para descrever o sistema adotado pela instituição para reunir, analisar, armazenar e disseminar informações relevantes de mercado”. Com essas informações constata-se como está a realidade da instituição, quais seus pontos fortes e fracos, bem como a situação da concorrência. Entretanto, o que é essencial é que cada instituição

educacional entenda seus problemas específicos de marketing, de modo que planos possam ser desenvolvidos para solucioná-los, reunindo informações de marketing para orientar as suas atividades.

Tudo começa com o que se sabe a respeito dos clientes. Colocando de uma maneira bastante simples, é impossível conhecê-los bem o suficiente. Quanto mais souber a respeito dos interesses, das preferências e dos perfis pessoais dos seus clientes, melhor será a transmissão de informações e de propostas oportunas, relevantes e interessantes sobre sua empresa. Quanto mais oportunas e interessantes forem essas informações – em outras palavras, quanto mais valor você puder oferecer – mais seus clientes existentes ou potenciais aguardarão notícias suas com interesse (BRONDMO, 2001, p. 125).

Com base nestas colocações, há a possibilidade de se sugerir um plano de marketing, tendo em vista que o CELIN poderia investir mais num planejamento estratégico de marketing, na sua implementação e avaliação, principalmente pelo fato de tal departamento existir na UFPR. Isto melhoraria o desenvolvimento de todas as atividades do CELIN, não apenas nos idiomas que trazem retorno à instituição. Sabe-se, inclusive, que são ofertados determinados cursos e os mesmos, na seqüência, são fechados, porque não existem alunos para preencher uma turma – aqui se faz menção aos cursos que são bem pouco procurados.

De acordo com Kotler e Fox (1994), além do planejamento estratégico é preciso que a sua implementação seja acompanhada de avaliações periódicas de desempenho, o que pode ser feito, de acordo com a amplitude que se queira alcançar, nas seguintes modalidades de avaliações: avaliação da eficácia de marketing, que é mais restrita e se preocupa com a filosofia orientada para o consumidor, compromisso de marketing integrado, informações adequadas de marketing, orientação estratégica e implementação efetiva; a auditoria de marketing, que é de abrangência mais ampla e que é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades de marketing da instituição.

Além disso, com essa implementação e avaliação seria possível analisar aspectos sobre a fidelização dos alunos, que é tão importante quanto à atração dos mesmos, e, por isso as instituições educacionais precisam adotar uma postura orientada para o aluno, criando um sistema de atendimento de reclamações, pesquisar o nível de satisfação, necessidades e preferências dos alunos para conhecer se as suas expectativas estão sendo atendidas e conhecer as melhorias

que necessitam ser implementadas. Para Rosa (2002), o programa de fidelização de alunos prevê a execução de oito etapas: criar uma comissão de fidelização; avaliar a situação; determinar os motivos que levam o aluno a abandonar a instituição; implementar ações de prestação de serviços ao estudante; criar condições de se fazer o recrutamento de acordo com os objetivos estabelecidos; facilitar os deslocamentos dos alunos nas instalações da entidade; criar e manter atividades de orientação e aconselhamento aos alunos; e proporcionar um ambiente de atenção ao aluno para que ele possa ser ouvido.

Tendo como base a obra de Kotler (1998) e de Telma (s/d), apresenta-se uma sugestão de plano de marketing para o CELIN:

I- ANÁLISE DO AMBIENTE

- Fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, competitivos e geográficos

Por se estar numa economia extremamente globalizada e competitiva, o cliente ter conhecimento em mais de uma língua é essencial para que ele possa se manter no mercado. Desta forma, pelo fato de o CELIN oferecer o ensino de várias línguas – e a um preço acessível – faz com que o mercado se interesse e procure esta escola de línguas.

Além disso, pelo fato de existirem inúmeras empresas multinacionais, com grande potencial tecnológico, aliado a presença da informática, novamente se vê a importância de se conhecer mais de uma língua. Mas, de outro lado, como houve um decréscimo nas condições de vida de grande parte da população, a qual necessita cortar gastos, muitos acreditam que cortar a “escola de língua” dos filhos irá reduzir custos. Isso faz com que o ensino de línguas se restrinja a uma parcela pequena da população, mas também reforça a grande oportunidade do CELIN, o qual ensina muitas línguas e a um preço acessível, além do oferecimento de bolsas para alunos carentes.

II- ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Análise da concorrência

- Rivalidade entre os concorrentes atuais/próximos

O que se observa é que, atualmente, existe muita rivalidade entre os concorrentes de escolas de línguas, principalmente entre escolas particulares. Mas,

o CELIN tem um caráter de filantropia, visto estar diretamente ligado à escola pública, diferenciando-se um pouco das escolas tradicionais de língua. E, assim, a concorrência não é tão próxima, mas mesmo assim ela existe e é uma ameaça considerável.

- Ameaças de entrantes potenciais

Como já destacado, o CELIN é uma escola de línguas diferente, visto estar vinculada à UFPR. Este fato o torna mais “cobiçado” pelo preço e qualidade dos professores, além de possuir excelente localização: centro da cidade e ter 3 sedes. O problema reside no pouco investimento que se pode fazer, pois os recursos financeiros são escassos.

Por ser o CELIN diferente das demais escolas de línguas, pois se destina, inicialmente à comunidade da UFPR, sobram poucas vagas à comunidade externa, o que faz surgir lista de espera nos cursos mais procurados e pela pouca divulgação na mídia, existem cursos que são poucos procurados. Mas este fato pode ser um grande agregador de valor, pois nenhuma escola de línguas oferece tantos idiomas.

- Concorrência de produtos substitutos – Por quê?

A concorrência de produtos substitutos é fraca porque há a necessidade de um professor para ensinar. É claro que existem aulas que são gravadas ou o ensino por programas de computador e o aluno adquire tal gravação/programa para aprender, mas não é a mesma coisa.

- Poder dos fornecedores – Por quê?

No caso em tela os fornecedores exercem pouca influência, pois os professores são da própria instituição – normalmente concursados – ou então estagiários – alunos da UFPR. E com relação ao material didático, este é confeccionado pelos próprios professores.

- Poder dos clientes e consumidores – Por quê?

Por ser destinado à comunidade da UFPR quase que exclusivamente, também os clientes não detêm poder.

Posição competitiva das principais empresas? Grupos estratégicos

- Empresas posicionadas favoravelmente – Por quê?

As empresas que são posicionadas favoravelmente são: SENAC/SESC, SENAI/SESI e demais escolas públicas que oferecem cursos de línguas, pois apresentam o mesmo ideal: oferecer cursos a um determinado segmento da população e ter preços mais acessíveis.

- Empresas posicionadas desfavoravelmente – Por quê?

Demais escolas de línguas por terem estrutura e objetivos bem diversos do CELIN, pois visam o lucro, diferentemente do CELIN.

Análise competitiva

- Abordagem estratégica/Previsão de movimentos dos principais concorrentes

Como as escolas de línguas particulares objetivam o lucro e conseguir clientes/consumidores a qualquer custo para que elas possam se manter, investem muito em marketing, publicidade/propaganda, a abordagem para conseguir novos clientes é bem maior, mas nem sempre garantem a fidelidade desses clientes. Por sua vez, como o CELIN é direcionado para um determinado segmento e pela qualidade dos cursos e professores, há uma maior fidelização dos clientes.

- Com quem tomar cuidados/ Por quê?

SENAC/SESC, SENAI/SESI, pois apresentam o mesmo objetivo do CELIN, sendo os concorrentes diretos.

III- ANÁLISE EXTERNA

- Oportunidades

As oportunidades são: indicação de alunos, fidelidade dos alunos e é o CELIN ligado à instituição pública, renomada.

- Ameaças

As ameaças são: variedade de escolas de línguas em Curitiba; - pouca divulgação na mídia (só conhece o CELIN quem tem alguma relação com a UFPR); em alguns cursos há muita procura e pouca oferta de vagas, devendo os alunos se submeter a algum tipo de teste ou fila de espera; ausência de um planejamento de marketing.

IV- ANÁLISE INTERNA

- Pontos fortes

Os pontos são: marca forte da UFPR, qualidade dos cursos ofertados, quantidade dos cursos ofertados, principalmente no que tange às línguas até pouco conhecidas, como esperanto, yorubá, dentre tantos outros, preço acessível, oferta de bolsas para alunos carentes, professores qualificados e sua capacitação

- Pontos fracos

Os pontos fracos são: crescimento desordenado do CELIN, dificultando a manutenção da qualidade dos cursos e pouco recurso financeiro.

- Indicadores da atratividade da indústria

O que mais tem de atrativos no CELIN é: sazonalidade, oportunidades, fatores sociais, econômicos e políticos.

Já os de menor atratividade dizem respeito à necessidade de capital, rentabilidade e considerações tecnológicas.

Com relação à concorrência, sua atratividade é média pois, de fato, existem muitas escolas de línguas, mas com objetivos bem diferentes do CELIN.

- Indicadores da posição competitiva/pontos fortes do negócio

O que faz com que haja posição competitiva é: participação relativa no mercado, competências principais, posição relativa de custos, qualidade do produto, fatores relacionados ao serviço e capacitação da administração.

O que diminui a posição competitiva é: conhecimento do mercado.

No que tange à capacitação tecnológica, tal não interfere na posição competitiva do CELIN.

V- MISSÃO DA EMPRESA

Oferecer cursos das mais variadas línguas para a comunidade da UFPR e para os demais, a um custo acessível, com excelente qualidade e que são ministrados por professores da UFPR.

- Objetivos

Aumentar o número de alunos em 50% nos cursos que são menos procurados.

VI- RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

- Estratégia de investimentos

Pelo fato de o CELIN ser vinculado a uma instituição pública, procura-se manter os investimentos feitos.

- Estratégia competitiva

Utilizar os cursos mais procurados para aumentar o número de alunos nos que são menos procurados, além de fazer uma campanha entre a comunidade da UFPR para isso.

- Estratégias funcionais

Utilizar o setor de marketing da UFPR para fazer a divulgação do CELIN na comunidade da UFPR.

- Estratégia do produto

Mostrar a qualidade e capacitação dos professores que ministram aulas no CELIN.

- Estratégia de preço

Se você trazer mais 2 alunos nos cursos menos procurados, você terá um desconto de 50% no preço.

- Estratégia de distribuição

Fazer uma semana de aula dos cursos menos procurados de graça.

- Estratégia de propaganda

Um funcionário irá a cada sala de aula da UFPR, incluindo todos os setores e campus para fazer propaganda do CELIN, entregando o folder com a programação dos cursos.

Com esta sugestão de plano estratégico de marketing, intenta-se fazer com que os cursos que são menos procurados percam esta rotulagem e não mais fechem por falta de alunos, além de se garantir o sucesso dos cursos que são mais procurados. Isto foi possível com a análise do SWOT, quando então foi possível estabelecer os pontos fortes e fracos do CELIN, direcionando todo o planejamento para este departamento de prestação de serviços da UFPR.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Marketing se faz com, a Criatividade o Conhecimento e a
Imaginação.
Washington A.

Com os avanços tecnológicos e a globalização, as estratégias de marketing passaram a ser uma força somatória, onde devem estar também a qualidade dos serviços e a inovação. Desta forma, as empresas prestadoras de serviços estarão preparadas para enfrentar a competitividade, desenvolvendo serviços apropriados, difundindo novas mudanças e tendências, gerando comunicação e, principalmente, uma ação de comprometimento entre o prestador de serviços e o cliente/consumidor final.

Isto ocorre porque o marketing só pode ser eficaz em instituições que, como um todo, unam suas competências, objetivando a entrega ao cliente de um sistema de valor superior ao da concorrência. Tal aspecto é ainda mais reforçado quando se fala em marketing para empresas prestadoras de serviços e serviços educacionais, o qual foi objeto do presente estudo.

Ressalta-se que o setor de serviços tende a aumentar frente ao total da economia, o investimento em tecnologia de serviços e em marketing deve ser crescente, como fator de diferenciação estratégica. Desta forma, as empresas deverão buscar formas inusitadas de realizar os sonhos dos consumidores para mantê-los como clientes, o que representará uma nova orientação dos valores intangíveis dos serviços para realizar as fantasias dos consumidores ao tratar de satisfazer os desejos explícitos e ocultos. Portanto, as atividades deverão concentrar-se em fatores que agreguem valor aos serviços ofertados.

Portanto, o marketing de serviços educacionais cumpre vários papéis que auxiliam a instituição na identificação correta das necessidades e exigências dos clientes. Entretanto, é necessário ter a consciência de que, por maior esforço e melhor trabalho que os profissionais de marketing realizem, pouco valerá se a instituição não tiver programas e serviços de qualidade e que atendam às necessidades do público-alvo.

Cada instituição educacional precisa identificar os problemas específicos relacionados a marketing que enfrenta. Certos produtos ou programas exercem papel importante para atrair consumidores. Frequentemente, uma instituição valoriza um produto ou serviço no seu composto e o exibe em seus materiais de divulgação e promoção. O destaque pode ser um professor ou pesquisador notável em seu corpo docente, uma faculdade ou um curso reconhecido nacionalmente, ou alguma pesquisa que estabelece a qualidade ou distinção da instituição.

Nesta senda, é preciso que se conheça o comprador de serviços, no caso em tela o aluno, pois é ele quem é que decide e influencia na compra, além de se conhecer as etapas do processo de compra, pois serão estas informações que poderão embasar o processo, facilitando a decisão de marketing. Mas, este aspecto não foi observado no estudo de caso, tendo em vista que não existe o setor de marketing no CELIN, mas, independentemente deste fator, o que se pôde constatar durante a entrevista e observações, foi que, mesmo assim, o CELIN tem um número crescente de alunos, os quais são fiéis, além de indicar o curso para outras pessoas, favorecendo o desenvolvimento do setor.

Conclui-se, assim, que o marketing de serviços educacionais é uma área recente, mas que está em expansão na sociedade competitiva na qual se vive e ele é de capital importância para a fidelização do consumidor final.

REFERÊNCIAS

Cuidado com o Marketing. Ele não nasceu somente para expandir ao invés de limitar, ou para enxergar novas possibilidades. Ele nasceu para criar necessidades.
Vanessa Cristina Cardelli Soares

ÂNGELO, Cláudio Felisoni de (Coord.) (1994). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas.

ARGUIN, Gerard (1988). O planejamento estratégico no meio universitário. **Estudos e Debates**. Nº 16. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.

BERRY, Leonard L. (2001). **Descobrimo a essência do serviço**. Os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. (2005). **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Thompson.

BROWN, Keki R. (2001). **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

BRONDMO, Hans Peter. (2001). **Fidelização**. Como conquistar e manter clientes na era da internet. São Paulo: Futura.

CARLETO, Eliziane Cristine *et. al.* (2004). **Fidelização de clientes nas organizações**. Curitiba. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento e Gerenciamento Estratégico da PUCPR.

COBRA, Marcos. (2001). **Estratégias de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cobra.

_____. (1994). **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. (2004). **Marketing educacional**. Ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra.

DANKE, Elói Junior. (2004). **A gestão do capital do cliente como recurso estratégico na fidelização em serviços bancários**: o caso da Sicredi Cataratas do Iguaçu. Curitiba. Dissertação de Mestrado em Administração da PUCPR.

DELORS, Jaques. (2000). **Educação, um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez.

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

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. (1994). **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.

GODOY, Arilda Schmidt. (1995). Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, nº 3, p. 21-30, mai/jun, 1995.

GREGÓRIO, Renato Rodrigues; CHAUVEL, Marie Agnes. (2002). **Serviços de atendimento aos consumidores**: posição na organização e contribuição em decisões empresariais. ANAIS XXVI ENANPAD.

HOFFMAN, k. Douglas; BATESON, John E. (2003). **Princípios de marketing de serviços**. Conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Thompson.

KOTLER, Philip. (1998). **Administração de marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. (1994). **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. (2000). **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. (2000). **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. (2001). **Serviços**: marketing e gestão. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

MARQUES, Claudia Lima. (1995). **Contrato no código de defesa do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais.

MENDONÇA, José Eduardo. (1998). Os bruxos das eleições. **Revista Veja**. São Paulo, nº 37, p. 40-47, 16 de setembro de 1998.

MEYER, Victor; MURPHY, Patrick. (2003). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária: - um diálogo Brasil e EUA**. 2. ed. Florianópolis: Insular.

MIRANDA, Roberto Lira. (1997). **Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MORALES, M. *et al.* (1999). **Assessing service quality in schools of business: dimensions of service in continuing professional education (CPE)**. BALAS – Latin America's New Millennium - Proceedings - 1999. p.524-536

MORGADO, Mauricio Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (Org.) (1997). **Varejo**. Administração de empresas comerciais. São Paulo: SENAC.

PARENTE, Juracy. (2000). **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas.

PYLORIDIS, Kátia Cristina *et al.* (1999). **O SAC e a comunicação mercadológica**. ANAIS XXII INTERCOM.

REICHELDT, Frederick F. (1996). **A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus.

ROCHA, Lygia Carvalho. (2004). **Orientação para clientes**. Rio de Janeiro: Senac Nacional.

ROSA, Adriana Padilha da. (2002). **Estratégias de marketing e a qualidade do ensino na educação infantil: o caso do CIESC**. Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC.

STEWART, Thomas A. (2003). **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus.

SWIFT, Ronald. (2001). **CRM**. Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.

TEIXEIRA, Élson Adalberto; TOMANINI, Cláudio; MEINBERG, Jose Luiz; PEIXOTO, Luiz Carlos. (2004). **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV.

TELMA, Romeu Rössler. (s/d) **Marketing estratégico**. Curso de MBA em marketing. Universidade Federal do Paraná/Instituto Superior de Administração e Tecnologia.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas.

WHITELEY, Richard C. (1992). **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus.

ZABLONSKY, Marcos José. (2004). **Estratégias de marketing e gestão de matrículas**: um estudo de caso PUCPR. Curitiba. Dissertação de Mestrado em Educação, pela PUCPR.

ZÜLZKE, Maria Lucia. (1991). **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. Rio de Janeiro: Qualitymark.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

Dá-se muita atenção ao custo de se realizar algo. E nenhuma ao custo de não realizá-lo.
Philip Kotler

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: UFPR, 2007

APÊNDICE

Entender as necessidades humanas é metade do trabalho para
satisfazê-las.
Adlai Stevenson

APÊNDICE 01

QUESTIONÁRIO

Preço é o que você paga, valor é o que você obtém.
Warren Buffet

Silvana

De: "Silvana" <silvana@ufpr.br>
 Para: <celin.xv@ufpr.br>
 Enviada em: quarta-feira, 7 de junho de 2006 17:14
 Anexar: TCC silvana marketing.doc
 Assunto: TCC Silvana - AC Ligia

Ligia

Conforme combinamos estou enviando em anexo a parte da minha mono que já está pronta. Na parte teórica, vou ter que fazer algumas modificações no que se refere a parte de varejo para serviço, devido termos escolhido o CELIN como estudo de caso.

Na parte do DIAGNÓSTICO para poder ser feita uma boa ANALISE e assim um PLANEJAMENTO adequado, dependo dos dados a serem fornecidos por vocês.

Só a título de reforço seriam por enquanto os seguintes itens:

- Como é hoje o MKT do CELIN?
- Quem faz cursos volta ou indica outros?
- Quem são os concorrentes?
- Qual a importância da marca UFPR?
- Qual a importância do corpo docente do CELIN?
- Pontos fortes e/ou positivos do CELIN?
- Pontos fracos e/ou negativos?
- Quais as ameaças?
- Quais as oportunidades?
- Dos idiomas ofertados, quais são os estrelinhas(+ procurados). quais são os abacaxi (só dá problema), quais são ? (não se sabe se é bom ou ruim - indefinido), quais são vaca leiteiras (dão lucro)?
- Como se dá a operacionalização do CELIN?
- (Visa lucro? É autofinanciada? É financiada pela UFPR e/ou outro? Qual?
- Qual dispositivo legal que o regulamenta na UFPR?

Também seria interessante os seguintes itens que esqueci de comentar:

- O total de alunos
- n° de vagas
- cursos mais procurados
- como é a questão da lista de espera
- preço
- eliminam alunos quando faltam demais?

Agradeço por demais a atenção dada, compreensão, disposição e colaboração

Muito Obrigada a todos aí

Um abraço

Silvana

Silvana

De: "Celin XV" <celin.xv@ufpr.br>
Para: "Silvana" <silvana@ufpr.br>
Enviada em: segunda-feira, 3 de julho de 2006 18:36
Anexar: Pesquisa sobre o Celin[1].doc
Assunto: Fw: Enviando email: Pesquisa sobre o Celin

Este não é esta a versão final que enviei.
 Em todo caso, inclui pouca informação a mais.
 Podemos marcar uma hora para conversar e resolver possíveis dúvidas.

Lygia

----- Original Message -----

From: "Rodrigo Tadeu Gonçalves" <goncalvesrt@gmail.com>
To: "Celin XV" <celin.xv@ufpr.br>
Sent: Thursday, June 22, 2006 10:00 AM
Subject: Re: Fw: Enviando email: Pesquisa sobre o Celin

oi lygia,

revisei o texto de algumas perguntas e respostas, alterei ligeiramente
 algumas respostas e envio o arquivo com o que consegui fazer. espero
 que tenha ajudado!

abraço,

r.

2006/6/22, Rodrigo Tadeu Gonçalves <goncalvesrt@gmail.com>:

> recebi, vou ver o que posso fazer!

>

> Em 22/06/06, Celin XV <celin.xv@ufpr.br> escreveu:

>>

>>

>> ----- Original Message -----

>> From: Saltini

>> To: celin.xv@ufpr.br ; marizarivadealmeida@terra.com.br

>> Sent: Wednesday, June 21, 2006 11:52 AM

>> Subject: Enviando email: Pesquisa sobre o Celin

>>

>> Mariza,

>> para você olhar, corrigir e completar.

>> Esta é a pesquisa que aquela sua aluna Silvana me pediu.

>>

>> Por favor encaminhe também para o Rodrigo, que não tenho o e-mail dele

>> em

>> casa.

>> A Silvana precisa disto com urgência.

>>

>> Obrigada,

>> Lygia A mensagem está pronta para ser enviada com estes anexos de arquivo

>> ou

- >> link:
- >> Pesquisa sobre o Celin
- >>
- >> Observação: para se proteger de vírus de computador, os programas de
- >> email
- >> podem impedir o envio ou recebimento de alguns tipos de anexo de
- >> arquivo.
- >> Verifique as configurações de email para determinar como os anexos são
- >> manipulados.
- >>
- >

Pesquisa sobre o Celin

1. Como é feito o marketing do Celin atualmente?

O Celin não tem um sistema de marketing efetivamente. Não faz propaganda em jornais, revistas ou televisão regularmente com este intuito.

Entretanto, alguns tipos de mídia procuram o Celin para reportagens em geral sobre o ensino de línguas e isto contribui indiretamente para a divulgação do Celin.

O que se faz sempre são os informativos (folders) para divulgação de turmas e horários para o semestre seguinte, e através de nossos próprios alunos, professores e funcionários, estes informativos são amplamente distribuídos à comunidade.

2. Qual a fidelidade dos alunos? Voltam com frequência? Fazem indicação para outros?

Sim. Como já foi dito, a fidelidade dos alunos é grande e a indicação é atualmente a principal ferramenta de crescimento do Celin.

3. Quem são os concorrentes?

Em geral, todas as escolas de ensino de línguas da cidade.

4. Qual a importância da marca UFPR? Qual a importância do corpo docente do Celin?

A marca UFPR deve certamente contribuir com parte da credibilidade do Celin. Ao mesmo tempo, o corpo docente do Celin deve desempenhar um papel de empenho no cumprimento de suas funções justamente por estar trabalhando pela marca UFPR.

Além de ser uma escola de ensino de Línguas, o Celin é originalmente uma escola de aplicação para os graduandos da UFPR. Portanto, com a supervisão dos professores da Graduação

da UFPR, estes professores estagiários têm que testar e mostrar seu aprendizado com empenho. Isto com certeza traz grandes benefícios para a qualidade de ensino no Celin.

5. Quais são os pontos fracos e pontos fortes do Celin?

Quais são as ameaças e oportunidades?

O Celin é uma instituição que não visa lucro e foi criado com o objetivo de propiciar um espaço para o crescimento profissional dos alunos da graduação da UFPR. Isto é um ponto bastante forte do Celin, já que a qualidade vem em primeiro lugar. Este mesmo objetivo gera muitas oportunidades para o crescimento individual dos professores do Celin, como também do Celin como instituição.

Os professores são incentivados ao engajamento em projetos paralelos ao ensino dentro e fora do Celin. Existem projetos como a criação de materiais de diversos tipos - apostilas, materiais digitalizados para estudo a distância, revista eletrônica, entre outros. A própria capacitação de professores com participação em congressos e cursos é uma grande oportunidade gerada pelo Celin e deve ser considerada como um ponto forte da instituição.

Outro ponto a ser considerado é a oportunidade de convênios firmados com universidades no exterior que promovem a troca de alunos e professores, contribuindo para um crescimento profissional de professores e concretizando também o objetivo da interculturalidade do Celin.

Ponto Fraco?

Ameaça? Talvez, o crescimento desordenado que façam com que se percam as rédeas da qualidade, por causa da maior dificuldade de controle, por exemplo.

6. Sobre os idiomas:

a. Qual a "estrelinha" para o público?

Certamente, o inglês é mais procurado.

b. Qual o "abacaxi"?

?

c. Qual o "?" (que não ata nem desata?)

?

d. Qual o "vaca leiteira"? (maior lucratividade?)

? o inglês?

7. Como é a operacionalização? Qual o dispositivo legal que regulamenta o Celin?

O Celin foi criado através de um regimento interno que o regulamenta. Funciona através de projetos de extensão da Universidade e é administrado pela Funpar - Fundação da UFPR.

8. O Celin se auto-mantém? Gera lucro? Ou é mantido pela Universidade?

O Celin se auto mantém e gera lucro. Entretanto, como já foi mencionado, o lucro que gera não é acumulado nem distribuído. Todo o lucro é re-investido no próprio Celin ou em diversos setores da UFPR com benfeitorias no espaço físico, na compra ou modernização de materiais e equipamentos ou na capacitação dos profissionais envolvidos.

Silvana

De: "Silvana" <silvana@ufpr.br>
Para: "Celin XV" <celin.xv@ufpr.br>
Enviada em: terça-feira, 4 de julho de 2006 13:10
Assunto: Re: Fw: Enviando email: Pesquisa sobre o Celin

Lygia

Muito obrigada por toda a sua colaboração até o presente momento. Li o material e já comecei a trabalhar com os dados fornecidos. Preciso de mais alguns detalhes que ficou pendente e mais algumas informações que meu Orientador julgou ser necessárias. Será que pode me ajudar?

Lá vai a lista!!!

- Dentro da UFPR o CELIN fica subordinado a quem? Qual o órgão que o acolhe? *PROEC*
- O nº total de alunos hoje matriculados? *1 - 3.300*
- O nº total de vagas ofertadas por curso?
- Quais os idiomas mais procurados?
- Existe lista de espera? Como funciona? *no 1º dia*
- Qual o preço efetuaado para cada curso? Como funciona as bolsas? O que é cobrado dos bolsistas?
- Os alunos muito faltantes são eliminados? *peq. nota*

A pedido do meu orientador:

- Os docentes são contratados por onde - CELIN ou UFPR? Qual o vínculo deles com a universidade? *docentes por curso de autorregulação*
- Lista de Ex-alunos dos diversos idiomas com telefone e/ou e-mail para que se possa efetuar uma pesquisa de satisfação. Seria interessante de pelo menos 10 alunos de cada idioma menos frequentado e 20 dos médios e 50 do mais frequentado.

A respeito da primeira parte do TCC, foi possível dar uma olhada se no que diz respeito ao CELIN se falta algo ou precisa ser corrigido alguma informação?

Agradeço por demais a colaboração de todos vocês, mesmo diante das dificuldades, em especial a sua!!!

Um abraço

Silvana

----- Original Message -----

From: "Celin XV" <celin.xv@ufpr.br>
 To: "Silvana" <silvana@ufpr.br>
 Sent: Tuesday, July 04, 2006 10:15 AM

26/2/2007

Subject: Re: Fw: Enviando email: Pesquisa sobre o Celin

> Até que enfim!
> Estou a sua disposição.
>
> Lygia
> ----- Original Message -----
> From: "Silvana" <silvana@ufpr.br>
> To: "Celin XV" <celin.xv@ufpr.br>
> Sent: Monday, July 03, 2006 6:37 PM
> Subject: Re: Fw: Enviando email: Pesquisa sobre o Celin
>
>
>> LYGIA
>>
>> AGORA EU RECEBI E CONSEGUI ABRIR.
>> MUITO OBRIGADA E DESCULPE PELOS TRANSTORNOS.
>> VOU LER O MATERIAL E DEPOIS LHE RETORNO
>>
>> SILVANA
>>

Silvana

De: "Celin XV" <celin.xv@ufpr.br>
Para: "Silvana" <silvana@ufpr.br>
Cc: "Mariza Riva de Almeida" <marizarivadealmeida@terra.com.br>
Enviada em: segunda-feira, 17 de julho de 2006 16:31
Assunto: Re: TCC Silvana - AC Ligia

Silvana,
 Seguem as informações complementares.

O no. total de alunos na semestre passado era de 3700 alunos aproximadamente, dentre os quais 10% são bolsistas.

O no. de vagas é de 18 alunos por turma.
 As turmas iniciantes são oferecidas em diversos horários.
 Porque alguns alunos desistem ou são reprovados ao longo do caminho, as turmas mais adiantadas, são ofertadas em menor número e menos horários.

Os cursos mais procurados são o inglês, francês e espanhol.

Quando a turma está lotada, é aberta uma lista de espera onde os interessados deixam seu nome e telefone. Caso haja alguma desistência, será chamado conforme a ordem de inscrição nesta lista de espera. Dependendo do horário, do número de interessados e da disponibilidade de professores, as vezes, é aberta a turma B do mesmo nível no mesmo horário.

Em 2006 nossos preços são:
 R\$ 360,00 por 60 horas/aula de curso
 Pagamento 1x
 ou 2 X R\$185,00
 ou 3 X R\$126,00

As aulas são geralmente 2X por semana 1h40min.
 Aos sábados 3h40 com intervalo de 20min.

Os alunos são aprovados se tiverem 80% de frequência e 70 de média.

Qualquer outra dúvida, entre em contato.

Lygia

----- Original Message -----

From: Silvana
To: Celin XV
Sent: Wednesday, June 14, 2006 1:57 PM
Subject: Re: TCC Silvana - AC Ligia

Lygia

Tudo bem, muito obrigada por me avisar.

Um abraço

Silvana

| ----- Original Message -----

From: Celin XV
To: Silvana
Sent: Tuesday, June 13, 2006 6:40 PM
Subject: Re: TCC Silvana - AC Ligia

Silvana,
 Desculpe mas estive envolvida com vários assuntos desde a semana passada e não tive tempo ainda de terminar as informações para você.
 Só pra você saber que não esqueci.

Lygia

----- Original Message -----

From: Silvana
To: celin.xv@ufpr.br
Sent: Wednesday, June 07, 2006 5:14 PM
Subject: TCC Silvana - AC Ligia

Ligia

Conforme combinamos estou enviando em anexo a parte da minha mono que já está pronta.
 Na parte teórica, vou ter que fazer algumas modificações no que se refere a parte de varejo para serviço, devido termos escolhido o CELIN como estudo de caso.
 Na parte do DIAGNÓSTICO para poder ser feita uma boa ANALISE e assim um PLANEJAMENTO adequado, dependendo dos dados a serem fornecidos por vocês.
 Só a título de reforço seriam por enquanto os seguintes itens:

- Como é hoje o MKT do CELIN?
- Quem faz cursos volta ou indica outros?
- Quem são os concorrentes?
- Qual a importância da marca UFPR?
- Qual a importância do corpo docente do CELIN?
- Pontos fortes e/ou positivos do CELIN?
- Pontos fracos e/ou negativos?
- Quais as ameaças?
- Quais as oportunidades?
- Dos idiomas ofertados, quais são os estrelinhas(+ procurados). quais são os abacaxi (só dá problema), quais são ? (não se sabe se é bom ou ruim - indefinido), quais são vaca leiteiras (dão lucro)?
- Como se dá a operacionalização do CELIN?
- (Visa lucro? É autofinanciada? É financiada pela UFPR e/ou outro? Qual?
- Qual dispositivo legal que o regulamenta na UFPR?

Também seria interessante os seguintes itens que esqueci de comentar:

- O total de alunos
- nº de vagas
- cursos mais procurados
- como é a questão da lista de espera
- preço
- eliminam alunos quando faltam demais?

Agradeço por demais a atenção dada, compreensão, disposição e colaboração

Muito Obrigada a todos aí

Um abraço

Silvana

ANEXOS

Minhas brigam com Liam são puro marketing, na verdade somos grandes amigos.
Noel Gallagher

ANEXO 1 ESTRUTURA DO CELIN

O marketing autêntico não é a arte de vender o que você faz, mas
saber o que fazer. É a arte de identificar e compreender as
necessidades dos consumidores e criar soluções que tragam
satisfação aos consumidores, lucros aos produtores e benefícios aos
acionistas.
Philip Kotler

A Estrutura é formada pela Direção, Coordenações, Administração e Corpo Docente, da seguinte forma, conforme encontrado no site do CELIN:

DIRETORA GERAL

Mariza Riva de Almeida

VICE-DIRETOR GERAL

Marcelo Sandmann

COORDENADORES E PROFESSORES:

- ALEMÃO

Coordenador: Prof. Udo Siemens e Prof^a Laura Amato

21 professores (8 estagiários; 13 cooperados):

Andreia de Oliveira Vaz

Daiane Carolina Gonçalves

Daniele Fischler

Daniele Regina Ulrich Furmann

Elaine Cristina Rochel Nunes

Elzinir Maria Knopfle

Gislaine Jacomini

Inácio Leitzke

Katia Aiko Murata

Laura Janaina Dias Amato

Mariana Berbetz

Renata F. Mendonça de Anunciação

Ruth Krahm Markus
Solaine Keller
Zilda Benkendorf Maiochi

- ESPANHOL

Coordenadora: Terumi Koto Bonnet Villalba
21 professores (14 estagiários; 7 cooperados):
Albertina do Rocio L. Martineschen
Carolina Cleidi Moreira
Cleide Margareth Horban
Deucélia La Banca
Fernanda Deah Chichorro
Fernando de Moraes Gebra
Gisele Rodrigues da Silva
Hélcio Luis Valério
Hellen Christina Gonçalves
Heloise Kozevitch
Katia Müller Pereira
Larissa Aparecida Rodrigues Brotto
Lucia Raquel de Oliveira Miranda
Luciana Lomando Canete
Maristella Gabardo
Roberta Rafaela Sotero Costa
Silvana Bezerra de Castro
Silvia Maria Rabelo

- ESPERANTO

Coordenadora: Prof. Mariza Riva de Almeida
01 professor (estagiário)
Leonardo Janz
Daniel Xavier Haddad

- FRANCÊS

Coordenadora: Lúcia Peixoto Cherem

23 professores (8 estagiários; 15 cooperados):

Cácia Regina Hoffmann

Carmem Lucia Druciak

Celia Maria Poletto

Eduardo Nadalin

Fabíola S. Davis Amaral

José Carlos Moreira

Juliana Cristina F. Bergmann

Lilian Campos Dutra Campos

Maria Estela Dos Santos Lima

Maria Luiza Natividade

Mirian Parker Machado Dunin

Monaliza Hasmann de Camargo

Prisca Ardjomand

Rafael Costa Santos

Roberto E O. Souza Junior

Stela Maris V. de Almeida

Suzel S. Chueiri

- HOLANDÊS

Coordenadora: Prof.^a Laura Amato

01 professor (estagiário):

Vivian Bosch

- INGLÊS

Coordenadora: Prof.^a Clarissa Menezes Jordão

42 professores (24 estagiários; 19 cooperados)

Alcina Brasileiro Hall

Alessandro Jocelito Beccari

Ana Carolina Queiroz Lopes de Araujo

Caroline Rinaldin Sganzerla

Cibele Coradin

Denise Akemi Hibarino
Elisa Prado Nascimento
Evanir Pavloski
Fabiana de Lima
Fabiane Lima Ferreira
Fabio Owada
Flávia Rocha Bley
Glaucia Gonçalves Vargas
Graziella Araujo de Oliveira
Isabel Z. Raggio
Jeanne Feder Paraná
Juliane Pereira Reali
Leda Fonseca Salgado
Leonilda Procailo
Leticia Largura Martins
Lizandra Albuquerque Santana
Luciana Zoccoli
Maria Augusta de Oliveira Arato
Mariane Nadaline
Maristela Naomi Fuzita
Ronaldo Conte
Samuel Souza Da Cruz
Sandra Regina Martins de Abreu
Solange Cordeiro
Susana Pinheiro Da Cruz Prestes
Vivian Bosch

- ITALIANO

Coordenadora: Prof.^a Lucia Sgobaro Zanette
07 professores (4 estagiários; 3 cooperados):
Elisabete Berberi
Jussara de Fátima Mainardes
Paola Andri
Sebastião Eugênio de Camargo

- LATIM
Coordenador: Prof. Jorge Ferro Pique
01 professor (estagiário):
Alessandro Jocelito Becari
Giovana Mazzaro Valenza
Roberto Santos Sobrinho

- ÁRABE
Coordenadora: Prof. Laura Amato
01 professor:
Nádia Kanhoush Hamati

- CHINÊS
Coordenadora: Prof. Mariza Riva de Almeida
01 professor:
Chang Yuan Chiang

- GUARANI
Coordenadora: Prof. Laura Amato
02 professores
Olga Elizabeth Herrera
Obdulia de Miranda Cáceres (Luli)

- HEBRAICO
Coordenadora: Prof.^a Eva Dalmolin
01 professor
Sonia Leia Bachar

- JAPONÊS
Coordenadora: Prof. Mariza Riva de Almeida
8 professores:
Laura Hikoko Tamaru
Miyoko Saito
Monica Sanae Kikuchi

Nair Satie Hosokawa
Tatsuo Harada
Teruko Iwakami Beltrão

- POLONÊS

Coordenadora: Prof.^a Regina Maria Przybycien
02 professores:
Eduardo Nadalin

- PORTUGUÊS PARA ESTRANGEIROS

Coordenadora: Prof. Terumi Koto Bonnet Villalba
08 professores:
Claudio Marcelo Romanichem
Fernanda Deah Chichorro
Gisele de Fátima Soares
Jovânia Pereira
Renata Maria Santos Ferreira
Rosemara Stefani

- RUSSO

Coordenadora: Prof. Regina Maria Przybycien
03 professores:
Irina Starostina
Luiz Heitor Guimarães
Elvira Kim

- UCRANIANO

Coordenadora: Prof. Regina Maria Przybycien
02 professores:
Olga Nadia Kalko
Paulina Tchaika Milus

- YORUBÁ
Coordenadora: Prof.^a Laura Dias Amato
01 professor:
Daniel Abidemi Adebayo Majaro

ADMINISTRAÇÃO

- Sede Reitoria
Secretária Sênior: Nair Lago
Secretária: Suzan Sosnitzki

- Sede João Gualberto
Gerente: Erica Elizabeth Ulmann
Secretaria: Suzan Sosnitzki Kaminski (manhã)
Rosicleire Brotto (tarde)
Marilis Prado (noite e sábado)0
Portaria: Mário Capelletti Jr
Estefano Koczak
Limpeza: Odália Soares dos Santos

- Sede XV de Novembro
Gerente: Lygia Saltini
Secretaria: Lucianne Scheidt
Suria França de Brito
Limpeza: Márcia de Figueiredo Nunes

ANEXO 2**PÁGINA DO CELIN: www.celin.ufpr.br**

Pessoas comuns conseguem espalhar boas e más informações sobre marcas mais rapidamente que as pessoas de marketing.
Ray Johnson



Alemão / Árabe / Chinês / Espanhol / Esperanto / Francês / Grego / Guarani / Hebraico / Holandês / Inglês / Italiano / Japonês / Latim / Literaturas / Polonês / Português para estrangeiros / Russo / Sânscrito / Ucrainiano / Yorubá / Redação / Inglês / Oficina de Poesia e Produção Literária/

Celin
Estrutura
Unidades
Notícias
Contato

Cursos
Como Ingressar
Bolsas de Estudo
Material de Apoio
Intercâmbio

Fotos
Vídeo
Curitiba
Revista X
NAP
UFPR

Quem Somos

O Centro de Línguas e Interculturalidade (CELIN) da UFPR foi criado em 1995 e tem como objetivo oferecer aos alunos e professores de graduação e pós-graduação um espaço que funciona como uma escola de aplicação, onde é possível pensar a prática pedagógica e desenvolver pesquisas na área do ensino de línguas.

O CELIN oferta seus cursos de línguas para adultos da comunidade da UFPR (alunos, professores e funcionários) e também da comunidade externa.

Os cursos são ofertados semestralmente e em alguns casos durante o período de férias. As aulas podem ser realizadas no turno da manhã, tarde ou noite, durante a semana ou nas manhãs de sábado.

INGLÊS - Bolsas concedidas para o 1º semestre/2007 [saiba mais...](#)

OUTROS IDIOMAS - Bolsas concedidas para o 1º semestre/2007 [saiba mais...](#)

Conheça o Brasil pleno de cor, luz, beleza e alegria [saiba mais...](#)



Alemão / Árabe / Chinês / Espanhol / Esperanto / Francês / Grego / Guarani / Hebraico / Holandês / Inglês / Italiano / Japonês / Latim / Literaturas / Polonês / Português para estrangeiros / Russo / Sânscrito / Ucraniano / Yorubá / Redação / Inglês / Oficina de Poesia e Produção Literária/

Celin
Estrutura
Unidades
Notícias
Contato

Cursos
Como Ingressar
Bolsas de Estudo
Material de Apoio
Intercâmbio

Fotos
Vídeo
Curitiba
Revista X
NAP
UFPR

Estrutura

Direção
Coordenações
Administração
Corpo docente

Cursos Intensivos de Férias - Verão/2007 <i>saiba mais...</i>
Cursos Regulares - 1º Semestre/2007 <i>saiba mais...</i>
Coreanos - Um estudo Etnográfico <i>saiba mais...</i>

CELIN - Centro de Línguas e Intenculturalidade, 2006.



Alemão / Árabe / Chinês / Espanhol / Esperanto / Francês / Grego / Guarani / Hebraico / Holandês / Inglês / Italiano / Japonês / Latim / Literaturas / Polonês / Português para estrangeiros / Russo / Sânscrito / Ucraniano / Yorubá / Redação / Inglês / Oficina de Poesia e Produção Literária/

Celin
Estrutura
Unidades
Notícias
Contato

Unidade Reitoria (secretaria)

Dr. Falvre, 405, sala 400, 4º Andar
Edifício D. Pedro II
CEP: 80060-140
Horário de funcionamento:
segunda à sexta-feira: 14h00 às 18h45
sábados: 09h00 às 11h45

Linhas de ônibus: consulte aqui.



Cursos
Como Ingressar
Bolsas de Estudo
Material de Apoio
Intercâmbio

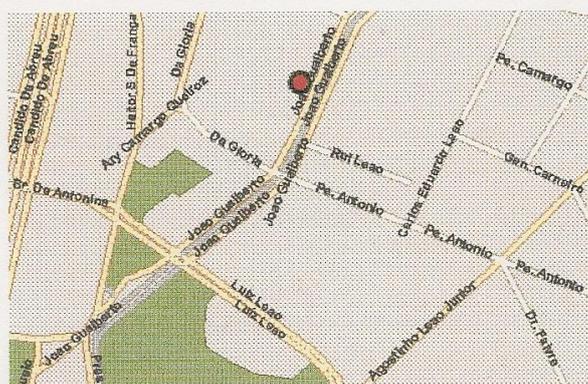
Fotos
Video
Curitiba
Revista X
NAP
UFPR

Cursos Intensivos de Férias - Verão/2007 saiba mais...
Cursos Regulares - 1º Semestre/2007 saiba mais...
Lançamento do Livro Sininho Envenenada saiba mais...
Coreanos - Um estudo Etnográfico saiba mais...

Unidade João Gualberto

Rua João Gualberto, 467
Centro (próximo ao Colégio Estadual)
Telefone: (41) 3254-8715
CEP: 80030-000
Horário de funcionamento:
segunda a sexta-feira: 09h00 às 22h00
sábados: 09h00 às 11h45

Linhas de ônibus: consulte aqui.



**Unidade XV de Novembro**

Rua XV de Novembro, 1441
Centro (próximo da Reitoria da UFPR)
CEP: 80060-000
Telefone: (41) 3363-3354
Horário de funcionamento:
segunda a sexta-feira: 09h00 às 22h00
sábados: 09h00 às 11h45

Linhas de ônibus: consulte aqui.



E-mail: celin.xv@ufpr.br

CELIN - Centro de Línguas e Intenculturalidade, 2006.



Alemão / Árabe / Chinês / Espanhol / Esperanto / Francês / Grego / Guarani / Hebraico / Holandês / Inglês / Italiano / Japonês / Latim / Literaturas / Polonês / Português para estrangeiros / Russo / Sânscrito / Ucraniano / Yorubá / Redação / Inglês / Oficina de Poesia e Produção Literária/

Celin
Estrutura
Unidades
Notícias
Contato

Cursos
Como Ingressar
Bolsas de Estudo
Material de Apoio
Intercâmbio

Fotos
Video
Curitiba
Revista X
NAP
UFPR



Encontro da Delegação Rhône-Alpes no Paraná com professores da UFPR e Coordenadores do CELIN para a assinatura de convênio com a Universidade Lumière de Lyon
2 16/02

[Conheça o Brasil pleno de cor, luz, beleza e alegria](#)
[saiba mais...](#)

[Curso de Língua Ucraniana](#)
[saiba mais..](#)

[Coreanos - Um estudo Etnográfico](#)
[saiba mais...](#)

O CELIN estará em recesso de 17/02 até 25/02, voltando às atividades normais no dia 26 de fevereiro 07/02

Cursos Regulares - 1º Semestre 2007 02/02

INGLÊS - Bolsas Concedidas para o 1º semestre / 2007 01/02

OUTROS IDIOMAS - Bolsas Concedidas para o 1º semestre / 2007 31/01

As muitas identidades da Língua Portuguesa ou: dançar com as palavras quietas 05/11

Curso de Extensão - Pensamento Estratégico, Cultura e Conhecimento 27/09

Leitura de Poemas - Pablo Neruda 20/09

Palestra e Workshop - Animação na Leitura 13/09

Oficina sobre Cuba e sua cultura 13/09

CELIN - Centro de Línguas e Intenculturalidade, 2006.



Alemão / Árabe / Chinês / Espanhol / Esperanto / Francês / Grego / Guarani / Hebraico / Holandês / Inglês / Italiano / Japonês / Latim / Literaturas / Polonês / Português para estrangeiros / Russo / Sânscrito / Ucraniano / Yorubá / Redação / Inglês / Oficina de Poesia e Produção Literária/

Celin
Estrutura
Unidades
Notícias
Contato

Se você deseja informações sobre: cursos, ofertas de cursos, pagamento, horários de aula, bolsas, matrículas, certificados ligue para

Unidade Reitoria

Dr. Faivre, 405 , sala 400, 4º Andar
Edifício D. Pedro II
CEP: 80060-140
Horário de funcionamento:
segunda à sexta-feira: 14h00 às 18h45
sábados: 09h00 às 11h45

Cursos
Como Ingressar
Bolsas de Estudo
Material de Apoio
Intercâmbio

Unidade João Gualberto

Rua João Gualberto, 467
Centro (próximo ao Colégio Estadual)
Telefone: (41) 3254-8715
CEP: 80030-000
Horário de funcionamento:
segunda a sexta-feira: 09h00 às 22h00
sábados: 09h00 às 11h45

Fotos
Video
Curitiba
Revista X
NAP
UFPR

Unidade XV de Novembro

Rua XV de Novembro, 1441
Centro (próximo da Reitoria da UFPR)
CEP: 80060-000
Telefone: (41) 3363-3354
Horário de funcionamento:
segunda a sexta-feira: 09h00 às 22h00
sábados: 09h00 às 11h45

Email:
Dúvidas, sugestões e reclamações - celin.xv@ufpr.br

Cursos Intensivos de Férias - Verão/2007 <i>saiba mais...</i>
Cursos Regulares - 1º Semestre/2007 <i>saiba mais...</i>
Lançamento do Livro Sininho Envenenada <i>saiba mais...</i>
Coreanos - Um estudo Etnográfico <i>saiba mais...</i>

CELIN - Centro de Línguas e Intenculturalidade, 2006.



Alemão / Árabe / Chinês / Espanhol / Esperanto / Francês / Grego / Guarani / Hebraico / Holandês / Inglês / Italiano / Japonês / Latim / Literaturas / Polonês / Português para estrangeiros / Russo / Sânscrito / Ucrainiano / Yorubá / Redação / Inglês / Oficina de Poesia e Produção Literária

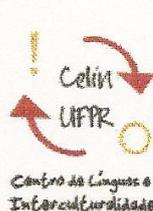
Celin
Estrutura
Unidades
Notícias
Contato

Cursos
Como Ingressar
Bolsas de Estudo
Material de Apoio
Intercâmbio

Fotos
Video
Curitiba
Revista X
NAP
UFPR

Alemão
 Árabe
 Clássicas
 Chinês
 Espanhol
 Esperanto
 Francês
 Grego
 Guarani
 Hebraico
 Holandês
 Inglês
 Italiano
 Japonês
 Latim
 Literaturas
 Polonês
 Português para estrangeiros
 Russo
 Sânscrito
 Ucrainiano
 Yorubá

Cursos Intensivos de Férias - Verão/2007 <i>saiba mais...</i>
Cursos Regulares - 1º Semestre/2007 <i>saiba mais...</i>
Coreanos - Um estudo Etnográfico <i>saiba mais...</i>



Alemão / Árabe / Chinês / Espanhol / Esperanto / Francês / Grego / Guarani / Hebraico / Holandês / Inglês / Italiano / Japonês / Latim / Literaturas / Polonês / Português para estrangeiros / Russo / Sânscrito / Ucraniano / Yorubá / Redação / Inglês / Oficina de Poesia e Produção Literária/

Celin
Estrutura
Unidades
Notícias
Contato

Aqui você pode achar materiais relacionados a língua de seu interesse, tais como links interessantes, artigos, atividades, arquivos, etc.

Cursos
Como Ingressar
Bolsas de Estudo
Material de Apoio
Intercâmbio

[Alemão](#)

[Inglês](#)

[Japonês](#)

[Espanhol](#)

[Francês](#)

[Português para Estrangeiros](#)

[Professores](#)

Fotos
Video
Curitiba
Revista X
NAP
UFPR

Cursos Intensivos de Férias - Verão/2007 saiba mais...
Cursos Regulares - 1º Semestre/2007 saiba mais...
Coreanos - Um estudo Etnográfico saiba mais...

Obs: aguarde a inclusão de outras línguas.

Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos
RICHERS, Raimar