

## O PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE MATRÍCULAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

*Joana Cândida Pinheiro Lima de Mello, José Sergio de Jesus*

**Resumo:** O estudo objetivou verificar a influencia do planejamento no processo matrículas do Colégio Projeção do Guará I no ano de 2012, relacionado a captação e retenção. A fundamentação teórica foi construída a partir de revisão de literatura, abarcando conceitos como planejamento, planejamento estratégico, marketing de relacionamento, captação e retenção de alunos. As informações obtidas foram analisadas e transformadas em um texto. O estudo foi desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa, com a realização de uma entrevista semiestruturada, considerando uma questão central com os gestores da Unidade de Ensino. Para análise dos dados foi usada a técnica análise de conteúdo, técnica que visa traduzir aspectos subjetivos em objetivos. Com o estudo foi possível concluir que o planejamento influencia de forma positiva na retenção e captação de alunos na Unidade de Ensino, foi descrito as etapas do planejamento, identificado os indicadores que garantem os resultados positivos e que impactam nos resultados de captação e retenção.

Palavras-chave: Planejamento; Captação e retenção; Processo de matrículas.

*Abstract: The study aimed to verify the influence of the planning process enrollment of the Colégio Projeção Guará II in 2012, related to acquisition and retention. The theoretical framework has been constructed from a literature review covering concepts such as planning, strategic planning, relationship marketing, attracting and retaining students. The data obtained were analyzed and transformed into a text. The study was conducted through qualitative research, with the completion of a semistructured interview, considering a central issue with the managers of the Teaching Unit. For data analysis technique was used content analysis technique that aims to translate subjective aspects in goals. The study concluded that planning positively influences the uptake and retention of students in the Teaching Unit, described the stages of planning, identified indicators that ensure positive outcomes and results that impact the uptake and retention.*

**Keywords:** Planning; Recruitment and retention; Enrollment process.

### Introdução

Instituição não significa a construção de um prédio, o espaço físico, e nem tampouco a hierarquia de cargos de uma empresa. As instituições são lugares sociais que possuem em si um conjunto de tudo aquilo que está instituído, ou seja, tudo aquilo imposto, que segue uma regra ou uma norma (GUIRADO, 2004).

Para Colombo *et al.* (2006), Instituição de ensino diz respeito a um sistema composto por partes interdependentes e interativas que formam um todo unitário com o objetivo próprio e específico, tendo como produto final a busca constante por adequação de seus processos por meio de ações de melhoria.

Diante deste cenário compreende-se que o planejamento estratégico nas organizações de maneira geral tem se tornado foco de atenção da alta administração das empresas. Voltado para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente, essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa, aponta ALDAY (2000).

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas, forçando, ou pelo menos estimulando, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados (ALDAY, 2000).

Segundo Porter (1989), a capacidade que as empresas e seus dirigentes têm de adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente é reflexo do planejamento estratégico. A criatividade, o dinamismo e a otimização dos recursos internos da organização determinam sua posição competitiva e é a resposta às transformações externas.

A resposta interna consiste exatamente no planejamento estratégico, concretizado numa série de programas e de ações práticas que podem melhorar a postura da empresa frente à concorrência.

O planejamento é a forma dos dirigentes de empresa e os demais profissionais se anteciparem às mudanças gerais do ambiente, a fim de elaborar planos, programas, projetos e ações que tornem seus produtos e sistemas competitivos. Sendo assim, o planejamento estratégico é um compromisso dos gestores de olhar para as possibilidades futuras dos mercados e determinar os produtos ou serviços que devem ser priorizados, quais devem ser mantidos e quais precisam ser abandonados; decidir quais negócios poderiam ser comprados ou vendidos, ou seja, verificar alternativas disponíveis para a empresa ampliar seus negócios ou desfazer-se daqueles que não mais interessam em termos estratégicos.

O planejamento dá o rumo, a direção geral dos esforços e recursos da empresa. Porter (1989) descreve planejamento estratégico como técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão e, com essa consciência estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Segundo Kotler (2006) planejamento orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiência e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento estratégico é moldar os negócios e produtos da empresa com objetivos de crescimento, desenvolvimento e lucro.

A presente pesquisa buscou abarcar questões importantes do planejamento no contexto do processo de matrículas da Educação Básica na Unidade Guará I. Para toda e qualquer atividade, ação ou evento no colégio é realizado com antecedência um planejamento que

compreende o próximo período letivo, sendo assim a definição prévia do calendário escolar, para alguns eventos, o prazo passa a ser de 6 meses antes da realização da atividade. Foi verificado desta forma na pesquisa a influência deste planejamento dentro do processo que compreende as matrículas nos segmentos de captação e retenção de estudantes.

Com este trabalho foi possível estudar o planejamento no contexto de uma Instituição de Ensino, lugar destinado a oferecer formação em Educação Básica para estudantes dentro de uma faixa etária de 6 a 14 anos.

Diante deste cenário a presente pesquisa propõe a seguinte questão problema: Como o planejamento influencia no processo de captação e retenção de alunos de Instituições de Ensino? A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar a influência do planejamento no processo de matrículas do Colégio Projeção do Guará I, no ano de 2012, relacionado à captação e retenção; e como objetivos específicos: i) descrever as etapas do planejamento no processo de matrículas da Educação Básica, na Unidade Guará I; ii) identificar os indicadores que garantem os resultados positivos na captação e retenção de alunos no processo de matrículas; iii) verificar os fatores do planejamento que impactam nos resultados de captação e retenção.

Qualquer que seja o porte ou ramo da empresa, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. Empresas que focam no Planejamento Estratégico absorvem as constantes mudanças nos ambientes econômico, social, tecnológico e político, sendo que o progresso da empresa somente está condicionado ao ajuste destas conjunturas.

Dessa forma, em função de seu princípio teórico, tal trabalho visou aprimorar o conhecimento acerca do tema, além de possibilitar novas descobertas e discussões no que diz respeito ao planejamento do processo de matrículas em Instituição de ensino de Educação Básica.

É um assunto relevante para a sociedade em geral, principalmente para a comunidade escolar em questão envolvida, pois trata da complexidade de fatores que envolvem como resultado a permanência ou não do estudante na Instituição. Destaca-se também o intuito de mobilizar a sociedade no sentido de manter a credibilidade nesta Instituição. Visando discutir a teoria de uma forma clara e pontuar questões pouco conhecidas sobre o tema. Outro ponto importante é trazer à tona a realidade vivenciada pelos gestores e possíveis mudanças e soluções no contexto em questão, sendo importante ressaltar que o assunto abordado envolve aspectos culturais dentro da estrutura organizacional.

Trata-se, pois, de um trabalho que possibilita novas discussões e pesquisas que enriquecem a formação dos gestores, ampliando seu conhecimento sobre a gestão de uma Instituição de Ensino.

Desta forma procura despertar nos gestores e áreas afins o interesse pelo tema, e contribui para novas reflexões sobre as circunstâncias que influenciam o planejamento do processo de matrículas. O trabalho não tem o intuito de trazer uma verdade única. É um tema que não se esgota em si. Não se pode limitá-lo.

Por meio deste trabalho é possível trazer uma contribuição para futuras discussões que objetivem maior compreensão e aprofundamento do estudo. Há uma grande necessidade na

descoberta de outras questões, aprofundar o tema já estudado e de se registrar o que os autores têm refletido acerca da temática.

### **Conceitos de planejamento**

Maximiniano (2009) destaca as contribuições desde o conceito de administração como um processo que permite o planejamento e organização até o conceito de desenvolvimento das estruturas organizacionais para os empreendimentos com capital expressivo.

A partir do início do século XX com o crescimento dos grandes negócios surgiu no cenário o fenômeno concorrência, deslocando a ênfase da produção eficiente, até então praticada por Ford e Taylor, para a estratégia e a estrutura da organização propostas por Pierre du Pont e Sloan. Com a máxima de profissionalizar a administração e modernizar os produtos para o alcance de todos, juntos criaram modelos de previsão e retorno de lucros, introduziram conceitos de administração e operação descentralizadas com controle e planejamento centralizados (MAXIMINIANO, 2009).

A necessidade da evolução do processo administrativo nasceu devido a expansão da atividade industrial e o constante crescimento no número e no tamanho das organizações. Planejamento, organização, liderança e controle formam a base para o PDCA, modelo criado por Shewhart, que acreditava no contínuo aprimoramento, e que para tal é preciso planejar, executar, controlar e agir. Planejamento, organização, alocação de pessoas, direção, coordenação, informação e controle, formam o primordial num empreendimento de qualidade (MAXIMINIANO, 2009).

Colombo *et al* (2006) destaca que planejamento consiste na identificação, análise e estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito de que fazer, como, por que, quando, por quem e onde.

A eficiência está relacionada aos princípios gerais do planejamento. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. Planejamento eficiente inclui fazer as coisas da maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o dever de colaborador e reduzir custos.

Vasconcellos (2006) aponta que o planejamento não deve ser visto como “a mais” no trabalho, e sim como o eixo de organização e definição deste trabalho. Além disso, o ato de pensar sobre a prática, organizar as ideias e tomar decisões sobre a ação a ser realizada já é planejamento, e que principalmente a proposta de planejamento envolve organizar, sistematizar, direcionar, tensionar as ideias e ações.

Vasconcellos (2006) define mais especificamente planejamento como o ato de antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto, portanto planejar não é apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensou, é a passagem da esfera reflexiva ao mundo objetivo.

Oliveira (2006) define planejamento como um processo caracterizado por aspectos previamente alinhados, desenvolvido para alcançar certa situação de forma mais eficiente, eficaz e efetivo, concentrando esforços e recursos disponibilizados pela empresa.

Segundo Oliveira (2006), o processo de planejamento deverá envolver o modo de pensar, de indagar e questionar sobre como fazer, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. A elaboração do planejamento: deverá abranger o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas proporcionando a avaliação da viabilidade e aplicações de futuras decisões implicadas nas decisões e objetivos empresariais que facilitarão possíveis tomadas de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. A prática sistemática do planejamento reduzirá a incerteza envolvida no processo decisório, possibilitando maior probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2006).

O processo de administração e marketing dá início a elaboração do planejamento, nessa importante etapa são definidos os objetivos de mercado e tomada de decisões estratégicas, incluindo a análise de mercado e de concorrência, a definição dos cenários, a avaliação de riscos e oportunidades, a seleção do mercado-alvo, as decisões das estratégias de marketing, dos investimentos e orçamentos e dos meios de avaliação dos resultados das ações planejadas (COLOMBO *et al.*, 2006).

### **Planejamento Estratégico**

Planejamento estratégico deverá estabelecer providências a serem executadas pelo corpo diretor, prevendo resultados de situações futuras diferentes das do passado. Planejamento, portanto, é um processo constante que inclui práticas mentais independente de vontade específica de seus dirigentes. O planejamento estratégico exige a necessidade de um processo decisório prévio, durante e após sua elaboração e implementação na empresa (OLIVEIRA, 2006).

Kotler (2000), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, o define como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Oliveira (2006) aponta que os objetivos do planejamento perpassam por implicações futuras de decisões presentes; os efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo; deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que buscam alcançar objetivos previamente estabelecidos e que o desenvolvimento de planos de ação deve ser apresentado pela empresa e não para a empresa.

O planejamento estratégico abrange os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático aborda os objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que geralmente afetam somente parte da empresa (OLIVEIRA, 2006).

## Marketing de Relacionamento

Os clientes hoje representam para as empresas seus maiores patrimônios, levando em consideração uma economia altamente competitiva em que a sobrevivência no mercado depende da capacidade em lidar com essa realidade. As empresas tem priorizado a vida útil da carteira de clientes, criando um vínculo cada vez maior e palavras como relacionamento, fidelização, desejos e necessidades fazem parte dos planos estratégicos destas organizações.

Kotler e Armstrong (1993), consideram que as organizações, como estratégia de planejamento, tem se preocupado em manter os clientes e em desenvolver um relacionamento duradouro e não só atrair novos clientes ou fazer transações com eles. De acordo com Peppers e Rodger (1996), a única maneira de conseguir mais negócios provenientes de um único cliente seu é resolvendo os problemas desse cliente específico, eliminando os obstáculos entre o cliente e o seu produto ou serviço.

A construção de relacionamento é o processo de atrair e manter os clientes ao longo do tempo, mantendo contato e fornecendo serviços antes, durante e depois da venda. Na visão de Mazzuco, Dutra, Casagrande (2012), fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de *marketing* que procura gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o mesmo por realizar compras repetidas. Entretanto, somente será possível a partir do desenvolvimento de uma relação entre empresa e consumidor.

Por este motivo, é de extrema importância o relacionamento entre a empresa que este oferecendo o produto ou serviço e o consumidor. Para Nickels e Wood (1999) o princípio da contratação de relacionamento é conquistar um cliente e mantê-lo por intermédio da comunicação e do serviço, e uma estratégia para as organizações, de manutenção de relacionamento eficaz inclui atrair novos clientes e conseguir fazer mais negócios com os clientes atuais, maximizando a vida útil de suas carteiras de ativos.

McKenna (1999), conceitua o marketing de relações essenciais ao desenvolvimento de lideranças, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua de difícil manutenção, no entanto em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade de um cliente.

## Captação e Retenção

O mundo globalizado tem proporcionado novas realidades de marketing fazendo com que o mercado apresente cada vez menos possibilidades de crescimento e maior custo para atrair novos clientes. Segundo Kotler e Armstrong (1993), custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que manter antigo e satisfeito.

Neste atual cenário econômico é exigido que as instituições desenvolvam uma cultura voltada para vendas, fazendo com que os profissionais de todas as áreas contribuam para aumentar os números de clientes. As instituições educacionais foram obrigadas a percorrerem novos caminhos para acompanharem essas mudanças, adotando estratégias de crescimento e manutenção de sua carteira de ativos (COLOMBO *et al.*, 2006).

Outro ponto importante que pode ser levado em conta é que quando alguém compra um produto novo, cria a expectativa em cima do que vai ser apresentado. Quando recebe o produto, é a hora da percepção, que vai confirmar, anular ou superar suas expectativas. Fazendo essa comparação, obtém-se a satisfação. De acordo com Kotler e Armstrong (1993, p. 6), “*a satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador*”, ou seja, se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito, se excede as expectativas, ele fica encantado. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto ou serviço.

A concorrência, a disputa pelos clientes, pela maior fatia de mercado, faz com que as empresas adotem estratégias que as possibilitem manter seus clientes, ou seja, fidelizá-lo. Duffy (2002), afirma que os clientes atuais são uma oportunidade porque eles já se relacionam com sua marca, nesse sentido a estratégia de fidelização pode gerar um impacto muito positivo para o fortalecimento e consolidação do produto ou serviço dentro do segmento específico, segundo o autor a fidelização quer dizer aumentar a taxa de retenção de clientes e aumentar o valor total de negócio com cada um deles, isso significa manter clientes com sua empresa por mais tempo e conquistar uma parcela maior de negócios com cada cliente.

As empresas, nos dias atuais, estão transferindo seus esforços da busca de novos clientes para aprendizagem de formas de manter e aumentar a lucratividade dos atuais. À medida que mais empresas dominam a arte de satisfazer e reter clientes, mais difícil se torna atrair novos e convencê-los a trocar de fornecedor, Isso força ainda mais as empresas a dominar a arte de desenvolver a fidelidade de seus clientes. Clientes fiéis tendem a consumir mais, aumentando a vida útil da carteira de clientes da empresa, mantendo menor custo de recuperação e agregando valor financeiro à marca (MAUTELLA, 2004).

Milan e Toni (2012) afirmam que retenção de clientes é garantir a preferência do cliente por um determinado fornecedor, resultando, em última instância, na intenção e na efetiva repetição de negócios, com tal fornecedor, ao longo do tempo. Relaciona, ainda, a retenção de clientes como sendo a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, a qual é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada, basicamente, pela satisfação do cliente.

Milan e Toni (2012) apontam que retenção de clientes está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, resultando, em última instância, na intenção e na efetiva repetição de negócios, com tal fornecedor, ao longo do tempo. De fato, é observado que no novo milênio a retenção de e a satisfação dos clientes é a chave para o sucesso no mercado competitivo, além disso, o estudo indica que incrementos no nível de satisfação geral resultam no aumento das intenções de repetição de compra, impactando, positivamente, no comportamento de recompra.

Como as empresas investem recursos a fim de atrair clientes para, então, cultivá-los, a retenção de clientes pode diminuir os custos de comercialização atinentes à prospecção de clientes. O custo de retenção de um cliente atual é menor que o custo de atração de um novo cliente. Os custos de aquisição podem chegar até cinco vezes mais em relação aos custos de manutenção (KOTLER, 2000).

De acordo com Porter (1989), uma organização diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. As empresas encaram com limitação as fontes em potencial de diferenciação, a exploração tem ficado por conta das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte na cadeia de valores. Em geral, as empresas também são diferentes, mas não diferenciadas, as estratégias de diferenciação de sucesso têm sua origem nas ações coordenadas de todas as partes de uma empresa, e não apenas do departamento de marketing.

A diferenciação de uma empresa pode agradar a um grupo amplo de compradores em uma indústria ou a apenas um subgrupo de compradores com necessidades particulares (PORTER, 1989).

Conhecer e administrar a taxa de clientes perdidos é imprescindível para qualquer tipo de organização, assim será possível saber os motivos para que possam reter outros clientes. Mazzuco, Dutra, Casagrande (2012), destacam algumas regras básicas para a retenção de clientes: criar um ciclo de comunicação com o cliente; saber ouvir atentamente; pesquisar respeitosamente; encontrar a força da propaganda de resposta direta; e converter compradores em adeptos.

Mazzuco, Dutra e Casagrande (2012), consideram que uma das formas para reduzir a taxa de abandono do cliente será oferecendo melhores serviços, utilizando programas de análise de cadastro para melhor detectarem quais clientes oferecem maiores riscos de abandono e designando representantes especiais para lidar com clientes com potencial de abandono.

### **Métodos e técnicas de pesquisa**

Estudo foi desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa, com a realização de uma entrevista semiestruturada, considerando uma questão central com os gestores da Unidade de Ensino.

### **Caracterização da organização, setor ou área**

A organização escolhida como colaboradora do projeto foi um Colégio localizado no Guará I, Brasília - DF, que atua na área de educação, oferecendo os cursos de Educação Básica, para o Ensino Fundamental, do 1º ano (crianças com 06 anos) até o 9º ano (adolescentes de 14 anos);

A organização pertence a um Grupo Educacional, que conta com mais seis filiais, todas localizada no Federal no Distrito, nas cidades de Brasília, Taguatinga, Ceilândia, Sobradinho e Guará I e II.

A administração possui com um escritório central onde uma mantenedora faz a gestão administrativa, pedagógica e financeira das Unidades. Seu quadro de funcionários é composto por aproximadamente 1.000 colaboradores, entre gestores, professores, funcionários da administração escolar e auxiliares.

Trata-se de uma Instituição com 35 anos de funcionamento e que tem apresentado, ao longo de sua história, características importantes como o crescimento gradual e a preocupação constante com a qualidade dos serviços educacionais que presta à comunidade de Brasília. A

instituição busca empregar profissionais competentes, possui moderna tecnologia educacional e conta com ótimas instalações, estrategicamente localizadas em cidades do Distrito Federal.

O Grupo Educacional organizou-se de tal forma que as Unidades de Ensino interligam-se pela mesma filosofia de gerenciamento, pela proposta pedagógica, pelos princípios de Gestão das Pessoas e pela ação da Presidência da Mantenedora, por meio da liderança, da assessoria e do acompanhamento dos processos mais significativos.

O conglomerado educacional é formado por unidades de Educação Básica e Ensino Superior. As Unidades de Ensino do Grupo educacional têm autonomia e vida própria a partir das diretrizes da Mantenedora e da aprovação, pelo seu presidente, dos planejamentos, planos orçamentários e dos mais diversos projetos. São oito as Unidades, sendo cinco de ensino superior localizadas respectivamente em Sobradinho, Asa Norte, Guará, Taguatinga e Cinelândia; e três de Educação Básica, localizadas respectivamente em Taguatinga, Guará I e II, sendo a Unidade do Guará I objeto de estudo desta pesquisa.

Esta pesquisa restringiu-se às Unidades da Educação Básica.

### **Estratégia Organizacional**

O Grupo Educacional foi fundado em 1975, com a abertura do curso Madureza. A primeira filial, localizada na Asa Norte, iniciou suas atividades em 1980 e no Guará, foi construída a primeira sede própria do grupo, tendo sua primeira aula ministrada em fevereiro de 1983, as atividades letivas do Ensino Fundamental e Médio foram iniciadas. Em 1994 o grupo ampliou suas instalações para Taguatinga, cidade fundacional da Instituição.

Hoje o Grupo é formado por oito Unidades, possui cerca de 1.000 colaboradores, sendo 65 destes na Unidade Guará I distribuídos entre colaboradores técnicos administrativos e professores.

### **População e amostra ou participantes do estudo**

A entrevista foi aplicada aos Gestores da Unidade Guará I, que incluiu a Diretora, a Coordenadora pedagógica, o Coordenador Disciplinar e a Psicóloga educacional.

Os entrevistados são identificados, de forma aleatória na interpretação dos resultados como Suj. 01, Suj. 02, Suj. 03 e Suj. 4.

### **Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada, de forma dialógica e em caráter individual, com o objetivo de colher informações necessárias acerca da influência do planejamento no processo de matrículas do Colégio Projeção do Guará I no ano de 2012, relacionado a captação e retenção. Tal técnica traz a compreensão do fenômeno sem esgotar o tema, além de permitir certa flexibilidade nas respostas dos entrevistados.

Como forma de auxílio para o pesquisador, foi estabelecido previamente um roteiro que foi seguido durante as entrevistas, constituído de uma questão central com base no tema e no objeto de estudo e tópicos essenciais com a função de aprofundar e complementar a pergunta inicial. Segundo Moreira (2006), deve-se usar poucas questões e aprofundá-las em vez de

simplesmente assumir que um maior número de questões dará automaticamente maior volume de informação.

A Questão central foi: A influência do planejamento no processo de matrículas, relacionado a captação e retenção, com o seguinte roteiro da entrevista: 1) Quais suas ações estratégicas no planejamento do processo de matrículas? 2) Aponte ações que considera relevante para os resultados positivos no processo de captação e fidelização. 3) Destaque as etapas dentro de planejamento que viabilizam o processo de captação e fidelização de alunos na Unidade? 4) Como avalia o planejamento e execução das ações de captação e retenção de matrículas na Unidade?

### **Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Após a escolha do fenômeno de investigação e a definição dos sujeitos que foram entrevistados deu-se a coleta de dados. Tal etapa possibilitou a realização da entrevista e a transcrição das respostas na sua totalidade.

Por se tratar de um estudo envolvendo terceiros, são de responsabilidade do pesquisador os cuidados éticos, a fim de que a coleta de dados seja bem-sucedida. Portanto, o pesquisador manteve a preocupação em proporcionar proteção aos colaboradores da pesquisa fazendo-os sentir-se preservados diante dos possíveis riscos durante o processo, e na segurança da publicação dos resultados obtidos. Diante disso, a entrevista foi norteada de tais cuidados eliminando qualquer natureza de situações perigosas, que implicariam em constrangimento físico ou moral.

A entrevista ocorreu de forma dialógica, sendo gravadas para possibilitar maior fidedignidade na fase de transcrição. As informações obtidas foram analisadas e transformadas em um texto sobre o fenômeno da investigação.

Para interpretação dos dados foi usada a técnica de análise de conteúdo, técnica mais comumente utilizada em pesquisa qualitativa e visa traduzir aspectos subjetivos em objetivos. Em nível mais aprofundado e ultrapassando o senso comum e ideias preconcebidas sobre o objeto em estudo, tal análise relaciona conteúdos significantes com os significados manifestos e latentes.

Foram agendados os encontros na instituição e selecionada a amostra de 4 gestores, de ambos os sexos, com idade entre 30 e 45 anos. A proposta e as condições da pesquisa foram devidamente informadas a cada um e, após a concordância na participação e permissão para a gravação, as entrevistas foram realizadas conforme previsto no roteiro.

### **Resultados e Discussão**

Neste capítulo buscou-se mostrar como se deu a construção dos resultados. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa foi investigada a influencia do planejamento no processo de matrículas a partir da experiência vivida por cada sujeito.

Por meio da técnica da entrevista aberta, de caráter dialógico e individual, foi apresentada uma questão central com base no tema e no objeto de estudo. Dada à necessidade de aprofundar e complementar a pergunta inicial, foi utilizado, também, um roteiro com temas e itens significativos para a descrição completa do fenômeno em questão.

A análise de conteúdo e posterior reagrupamento em categorias possibilitou um amplo espectro dos significados expressos pelos gestores da Unidade Educacional em seus discursos, tendo em vista que a proposta da pesquisa não é medir ou mensurar o objeto de estudo. O desdobramento dos conteúdos em categorias permitiu a construção dos itens seguintes que descrevem do ponto de vista dos gestores, as questões analisadas, bem como a posterior discussão dos resultados.

### **Ações estratégicas do planejamento do processo de matrículas.**

Oliveira (2006) aponta que os objetivos do planejamento perpassam por implicações futuras de decisões presentes; os efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo; deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que buscam alcançar objetivos previamente estabelecidos e que o desenvolvimento de planos de ação deve ser apresentado pela empresa e não para a empresa.

O planejamento estratégico abrange os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático aborda os objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que geralmente afetam somente parte da empresa (OLIVEIRA, 2006).

Os Coordenadores entendem que ações estratégicas necessárias dentro de processo de matrículas se desenvolvem da seguinte forma:

A equipe inicia o planejamento com os encaminhamentos, direcionando as ações específicas de cada Coordenação. O planejamento é estruturado considerando as principais necessidades vivenciadas até o momento dentro dos planos de ação já executados... (Suj. 02)

A Escola se prepara mostrando o que ela tem pra oferecer de concreto, não o que ela deseja para o que ela já executa. Além disso, selecionamos a equipe de matrículas, preparamos a central de matrículas abastecendo com o material necessário, fazemos isso simultaneamente com a realização de ações de captação e fidelização. (Suj. 02)

O planejamento da Unidade estudada busca abarcar questões que se evidenciaram até aquele momento do ano letivo e ao mesmo tempo identificar outras que não mais se aplicam aquela realidade. As Coordenações em parceria com a Diretoria atendem demandas que refinam o relacionamento com a comunidade escolar, aumentando as possibilidades de retenção e captação de alunos.

Na visão de Vasconcellos (2006), o planejamento é o ato de antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto, portanto planejar não é apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensou, é a passagem da esfera reflexiva ao mundo objetivo. Dentro desta perspectiva a equipe de gestores define algumas ações como estratégicas para o planejamento do processo de matrículas:

A Coordenação organiza com os professores dentro e fora de sala, ações realizadas com os alunos. Os professores padrinhos levantam dificuldades básicas dos alunos, e estas dificuldades ou necessidades são trabalhadas em conjunto com as famílias, estes momentos de conversas com os alunos são

levantados o desejo de permanência no Colégio e os motivos de não renovação da matrícula.” (Suj.1).

A escola prepara seu ambiente para o período de matrículas, as equipes são selecionadas e treinadas para receberem as novas famílias para visitas ou aquelas que comparecem para as renovações. (Suj. 2)

A Coordenação trabalha muito junto aos pais e alunos, faz levantamentos desde o mês de julho que deseja ficar na escola, verifica notas e as necessidades dos filhos, dando apoio e assistência a estas famílias. (Suj. 03).

Investimos em treinamentos com as equipes de matrículas, isso influencia na retenção e captação. (Suj. 04).

Vejo como ações de retenção o apoio e suporte aos estudantes da 8ª série, o projeto de transição para o Ensino Médio; ações com os professores padrinhos de turma que forma vínculo e promovo momentos de escuta dos desejos, dificuldades [...] vejo os professores padrinhos como mediadores entre as turmas e a escola [...]. (Suj. 04)

A escola se preocupa com o suporte ao processo de aprendizagem, por meio de parceria com a família, formando um vínculo de confiança entre professores/família/escola [...]. (Suj. 04)

A construção de relacionamento é fundamental para o crescimento e manutenção da empresa, pois é o processo de atrair e manter os clientes ao longo do tempo, mantendo contato e fornecendo serviços antes, durante e depois da venda. Na visão de Dias (2011), fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de *marketing* que procura gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o mesmo por realizar compras repetidas. Entretanto, somente será possível a partir do desenvolvimento de uma relação entre empresa e consumidor.

Conforme relato, os gestores a Unidade entendem a necessidade desta ação constante, durante todo o período letivo. A comunicação rotineira com as famílias permite a verificação do grau de satisfação dos serviços prestados, permitindo ações preventivas na retenção e captação de alunos, conforme se expressam nas falas abaixo.

No período do planejamento verificamos quais ações são possíveis de serem realizadas e descartamos aquelas que não são bem aceitas ou que não obtivemos sucesso na operacionalização, com isso evitamos perder tempo e dinheiro com ações obsoletas. O contato rotineiro com as famílias nos dão esses dados e respaldo para o manejo das ações de maior sucesso. (Suj.3).

As ações de fidelização e captação são mapeadas de acordo com os apontamentos levantados nas reuniões de pais, em conversa com os alunos ou em dados levantados pelos professores padrinhos que matem um contato maior com os alunos. (Suj. 2).

### Quadro representativo das categorias

Dessa forma, pelas entrevistas foi possível identificar, *a posteriori*, as principais categorias expressas pelos sujeitos, representadas no Quadro 01, referentes às ações estratégicas do planejamento do processo de matrículas. .

**Quadro 01 – Ações estratégicas do planejamento do processo de matrícula**

Unidades/Questões	Categorias
1. Ações estratégicas do planejamento do processo de matrículas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professores padrinhos.</li> <li>• Motivação para renovação.</li> <li>• Preparação do ambiente.</li> <li>• Vinculo com as famílias.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

### Etapas do planejamento.

Segundo Colombo *et al.*(2006), o processo de administração e marketing dá início à elaboração do planejamento, sendo que nessa importante etapa são definidos os objetivos de mercado e tomada de decisões estratégicas, incluindo a análise de mercado e de concorrência, a definição dos cenários, a avaliação de riscos e oportunidades, a seleção do mercado-alvo, as decisões das estratégias de marketing, dos investimentos e orçamentos e dos meios de avaliação dos resultados das ações planejadas.

Colombo *et al* (2006) destacam que planejamento consiste na identificação, análise e estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito de que fazer, como, por que, quando, por quem e onde.

Os gestores possuem um plano de ação específico definindo as funções de cada um. Cabe à mantenedora, estabelecer o início da construção do planejamento para o próximo período letivo, sendo que existem ações sendo executadas durante todo o ano letivo, a partir de um planejamento prévio.

Os gestores descrevem, a seguir, as principais etapas do planejamento do processo de matrículas na Unidade:

Primeiro procuramos definir objetivos com possibilidades de execução, em seguida verificamos o que pode ser executado com sucesso ou vai atrapalhar o processo. (Suj. 1).

Para as ações de fidelização são definidos os professores padrinhos de turma e as ações que serão realizadas com os alunos. E para as ações de captação definimos as ações propostas ao público externo. (Suj. 2).

Primeiro verifico as dificuldades nos setores fazendo ações com foco naquela questão. “Realizo um trabalho com os alunos levando os resultados de desempenho para os pais, esse acompanhamento mais sistemático tem como objetivo a fidelização dos estudantes. (Suj. 3).

A eficiência está relacionada aos princípios gerais do planejamento. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Por meio desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. Planejamento eficiente inclui fazer as coisas da maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o dever de colaborador e reduzir custos.

Vasconcellos (2006) aponta que o planejamento não deve ser visto como “a mais” no trabalho, e sim como o eixo de organização e definição deste trabalho. Além disso, o ato de pensar sobre a prática, organizar as ideias e tomar decisões sobre a ação a ser realizada já é planejamento, e que principalmente a proposta de planejamento envolve organizar, sistematizar, direcionar, tencionar as ideias e ações.

Os gestores entendem que é necessário sistematizar o planejamento, por meio da definição dos objetivos e a viabilidade das ações a serem executadas. Acreditam que o trabalho em equipe, realizado em sintonia com o que foi desenhado no planejamento, o torna mais eficiente e eficaz dentro do processo de matrículas da Unidade. O relato seguinte confirma isso:

No primeiro momento é realizada uma avaliação dos trabalhos realizados m(sic) até o momento, com isso definimos as demandas de estratégia de captação e fidelização. Em seguida a escola é organizada para receber os pais novos. Além disso a Equipe Diretiva realiza visitas às Escolas Parceiras para divulgação, estas escolas são parceiras e participam de atividades promovidas pela nossa Escola durante o ano, com essa ação formamos uma espécie de vínculo. (Su. 4).

[...] costumo definir os objetivos dos trabalhos a serem realizados, se será possível e se eu tenho competência para aquela ação. Se a ação já foi executada, verificamos se ela é pertinente ou já está obsoleta. (Suj. 1)

### Quadro representativo das categorias

As principais categorias levantadas neste tópico são apresentadas no quadro a seguir:

#### Quadro 2 – Etapas do planejamento

Unidades/Questões	Categorias
1. Etapas do planejamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação dos trabalhos.</li> <li>• Definir demandas.</li> <li>• Definir ações.</li> <li>• Ações externas.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

### Ações que impactam positivamente no processo de captação e fidelização sob a ótica do entrevistado.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993, p. 6), “a satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador”, ou seja, se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito; se excede as expectativas, ele fica encantado.

Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto ou serviço. Outro ponto importante que pode ser levado em conta é que quando alguém compra um produto novo, cria a expectativa em cima do que vai ser apresentado. Quando recebe o produto, é a hora da percepção, que vai confirmar, anular ou superar suas expectativas. Fazendo essa comparação, obtém-se a satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

O mundo globalizado exige cada vez mais das empresas, e com o advento da concorrência, a disputa pelos clientes, pela maior fatia de mercado, faz com que as empresas adotem estratégias que as possibilitem manter seus clientes, ou seja, fidelizá-lo. Duffy (2002), afirma que os clientes atuais são uma oportunidade porque eles já se relacionam com sua marca, nesse sentido a estratégia de fidelização pode gerar um impacto muito positivo para o fortalecimento e consolidação do produto ou serviço dentro do segmento específico.

De acordo com Duffy (2002), fidelização significa aumentar a taxa de retenção de clientes e o valor total de negócio com cada um deles, isso representa manter clientes com sua empresa por mais tempo e conquistar uma parcela maior de negócios com cada cliente.

Os gestores da Instituição pesquisada afirmam em suas falas que as ações definidas pelo planejamento determinam o alcance dos clientes ou a permanência deles naquele ramo de negócio, como se apresenta a seguir.

[...] acredito que uma aula que o aluno se sinta atraído de verdade, que o surpreenda, isso faz muita diferença, por que o aluno tem aquele professor como referência e espalha isso para seus amigos. Temos como meta manter o ambiente agradável para os alunos desenvolvendo ações em parceria com os professores no sentido de fidelizar nossos estudantes. (Suj. 1)

Vejo o atendimento como ponto principal para a captação e fidelização. Todo o cuidado que matemos com essas famílias, na apresentação da Escola buscando mostrar aquilo que temos de concreto para oferecer, porque o serviço final só será possível mostrar no decorrer do ano letivo, então nos dedicamos a esse primeiro momento apostando no atendimento correto. (Suj. 2)

[...] busco manter um ambiente favorável para o aluno, durante todo o ano mantenho atividades diversas, como jogos, campeonatos, gincanas, e isso atraí outras crianças para nossa Escola. Faz parte do meu planejamento manter um contato mais frequente com os pais, informo sobre comportamento, desempenho escolar e outras questões, além disso vejo as ações da Psicologia como as palestras uma forma eficiente de manter os pais interessados pelo o que acontece no ambiente Escolar. (Suj. 3)

[...] vejo como relevante o atendimento aos alunos, pais e professores, como forma de manter e fortalecer o vínculo com o Colégio, isso inspira confiança e segurança ao cliente. O acompanhamento do processo de ensino aprendizagem durante todo o ano, não só àqueles com dificuldade, mas também a todos os outros que apresentam rendimento menor tem sido muito bem visto pelos pais, eles ligam agradecendo o cuidado que temos com seus filhos. (Suj. 3)

Para Kotler e Armstrong (1993), as organizações mantêm como estratégia de planejamento, envolver os clientes desenvolvendo um relacionamento duradouro, e não só os atraindo ou fazer transações com eles.

De acordo com Peppers e Rodger (1996), a única maneira de conseguir mais negócios provenientes de um único cliente seu é resolvendo os problemas desse cliente específico, eliminando os obstáculos entre o cliente e o seu produto ou serviço.

A construção de relacionamento é o processo de atrair e manter os clientes ao longo do tempo, mantendo contato e fornecendo serviços antes, durante e depois da venda. Na visão de Mazzuco, Dutra e Casagrande (2012), fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de *marketing* que procura gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o mesmo por realizar compras repetidas. Entretanto, somente será possível a partir do desenvolvimento de uma relação entre empresa e consumidor, o que é evidenciado na organização pesquisa na fala do Suj. 4.

[..]. o Projeção todo ano monta uma ação de campanha publicitária com tema específico que atinge a realidade da comunidade atendida mostra a competência organizacional, acaba fidelizando também porque faz com que os estudantes façam parte da campanha de divulgação. (Suj. 4)

### Quadro representativo das categorias

As principais categorias levantadas neste tópico são apresentadas no quadro a seguir.

**Quadro 3 – Ações que impactam positivamente no processo de matrícula**

Unidades/Questões	Categorias
1. Ações que impactam positivamente no processo de captação e fidelização na ótica do entrevistado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento.</li> <li>• Vínculo com as famílias.</li> <li>• Ambiente agradável.</li> <li>• Campanha publicitária.</li> <li>• Sistematização dos processos.</li> <li>• Professores padrinhos</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

### Avaliação do planejamento e execução das ações de captação e retenção.

Segundo Oliveira (2006), a elaboração do planejamento: deverá abranger o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas proporcionando a avaliação da viabilidade e aplicações de futuras decisões implicadas nas decisões e objetivos empresariais que facilitarão possíveis tomadas de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

A prática sistemática do planejamento reduzirá a incerteza envolvida no processo decisório, possibilitando maior probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2006), sendo confirmada, pela fala dos sujeitos, esta preocupação pelos gestores da instituição, como se vê a seguir.

[...] o planejamento viabiliza ações... é necessário rever ações que não estão sendo executadas ou que se perdem por não haver tempo para execução,

ações que necessitam de maior tempo para treinamento. Com o planejamento conseguimos rever as possibilidades de mudanças, ou investir naquilo que está bem alinhado, como a questão fundamental do atendimento, por exemplo, o receber bem, escutar, isso está sendo bem satisfatório, creio que estamos conseguindo atingir as metas nesse sentido. (Suj. 1)

[...] com o planejamento é possível acompanhar as ações sendo executadas e avaliar ou melhorar as ações possíveis de realização. (Suj. 2)

[...] considero positivo o planejamento rever questões para o desenvolvimento de ações, o trabalho em equipe e analisar prováveis problemas. Tenho acompanhado cada ação, o que está sendo realizado conforme o planejado, conforme a meta estabelecida, e se mesmo assim não alcançarmos o resultado acredito que valeu todo o esforço, porque as ações previstas foram realizadas com dedicação e afincos. (Suj. 3)

Conhecer e administrar a taxa de clientes perdidos é imprescindível para qualquer tipo de organização, assim será possível saber os motivos para que possam reter outros clientes.

Mazzuco, Dutra e Casagrande (2012) destacam algumas regras básicas para a retenção de clientes: i) criar um ciclo de comunicação com o cliente; ii) saber ouvir atenciosamente; iii) pesquisar respeitosamente; iv) encontrar a força da propaganda de resposta direta; v) e converter compradores em adeptos.

Milan e Toni (2012) consideram que uma das formas para reduzir a taxa de abandono do cliente será oferecendo melhores serviços, utilizando programas de análise de cadastro para melhor detectarem quais clientes oferecem maiores riscos de abandono e designando representantes especiais para lidar com clientes com potencial de abandono. Esta prática ocorre na organização pesquisa, conforme evidenciado pelo Suj. 4:

[...] É realizada uma avaliação paulatinamente semanalmente (sic) do andamento das ações, verificamos os trabalhos, as estratégias, as renovações, levantamos hipóteses de possíveis motivos ou questões que levaram o pai a ainda não renovar a matrícula e atendemos casos de insatisfação para os ajustes possíveis... Foi realizada uma ação de envio de cartas nominativas a cada pai de aluno, sobre os descontos, então avalio como pertinente e mostra a organização da nossa Instituição e o cuidado que temos com as famílias.”(Suj. 4)

### Quadro representativo das categorias

As principais categorias levantadas neste tópico são apresentadas no quadro a seguir.

#### Quadro 04 – Avaliação do planejamento e execução das ações no processo de matrícula

Unidades/Questões	Categorias
1. Avaliação do planejamento e execução das ações de captação e retenção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar.</li> <li>• Rever ações.</li> <li>• Acompanhar ações</li> <li>• Definir estratégias</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

## Conclusões e Recomendações

Alday (2000) considera que o mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas, forçando, ou pelo menos estimulando, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados (ALDAY, 2000).

Em concordância com isso, foi observado que a organização pesquisada busca sistematizar os processos por meio do planejamento das ações, neste caso, a política de captação retenção de alunos na Unidade Guará I.

A proposta da pesquisa foi verificar como o planejamento influencia no processo de matrículas do Colégio Projeção do Guará I no ano de 2012, relacionado à captação e retenção. A partir deste pressuposto foi possível descrever as etapas do planejamento, identificar os indicadores que garantem os resultados positivos e verificar os fatores do planejamento que impactam nos resultados de captação e retenção no processo de matrículas no processo de matrículas.

O estudo contou a participação de quatro gestores da Unidade, sendo que todos participam ativamente na construção, execução e avaliação do planejamento do processo de matrículas da Unidade, conforme pode ser evidenciado pelos resultados.

Foi possível verificar que o processo de matrículas necessariamente se desenvolve conforme o que está expresso no planejamento, e que na concepção dos gestores o sucesso das ações dependem do quanto cada um em seu setor foi fiel ao cumprimento das etapas previstas.

Constatou-se, de acordo com as entrevistas, que existem ações realizadas durante todo o ano letivo, como a ação que envolve os professores padrinhos de turma, considerada como âncora para as demais. Esta ação é o ponto de partida para o processo de fidelização dos alunos, sendo com ela possível estreitar o vínculo professor/aluno/colégio, verificando as principais demandas trazidas pelos alunos com a possibilidade de trabalhar durante o ano e reverter possíveis casos de evasão.

Compreende-se, também, como etapa do planejamento a análise preliminar das ações pertinentes e as que não são mais possíveis de realizar, assim como a verificação das ações externas e a execução dos planos de captação e fidelização de alunos.

Foi verificado que o planejamento de cada área de gestão facilita o cumprimento das funções e a execução das ações que envolvem eventos, atendimento a pais e reuniões, e por consequência influencia positivamente nos resultados de captação e retenção de alunos na Unidade.

Conforme extraído das entrevistas, os gestores consideram que a ação com professores padrinhos de turma, o atendimento focado na necessidade do cliente, o ambiente favorável ao

aprendizado, as campanhas publicitárias que envolvem os alunos como protagonistas do sucesso do Colégio corroboram para impulsionar os resultados e o alcance das metas, cada vez mais ousadas, de captação e retenção de alunos na Unidade.

Foi possível concluir que a partir da concepção, construção, execução e avaliação do planejamento se obtêm resultados que favorecem a captação e retenção de alunos na Unidade. Os gestores têm ciência da importância do relacionamento com seus clientes, quer seja pais, alunos ou outras Instituições que mantêm parceria com a Unidade. Com isso, planejam e realizam ações que reforçam essa relação, solidificando a marca pela divulgação de uma educação pautada na excelência.

De acordo com os dados coletados na pesquisa, foi possível concluir assim, que o planejamento influencia de maneira positiva no processo de captação e retenção de alunos, pois com ações direcionadas em focos previamente estudadas e avaliadas possibilitam o alcance das metas exigidas pelo mercado competitivo de Educação Básica.

O estudo em questão proporcionou para a pesquisadora enriquecimento científico e técnico quanto a questões como planejamento, captação e retenção de clientes, no entanto o tema é vasto e não se esgota, despertando a necessidade de novas discussões e pesquisas que enriqueçam a formação dos universitários e dos profissionais interessados no assunto. Em função de seu embasamento teórico e da sua importância como a construção do conhecimento, fica a sugestão de novas pesquisas que complementem o assunto abordado na pesquisa.

### Referências

ALDAY, H. E. C., *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000

COLOMBO et al, S. S. *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DUFFY, D.. *Do Something! Guia prático para fidelização de clientes*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIRADO, M. *Temas Básicos de psicologia: Psicologia Institucional*. 2 ed. Ver. e amp. São Paulo: EPU, 2004.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 12a. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

MCKENNA.R. *Marketing de relacionamento*. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAXIMINIANO, A. C. A. *Introdução à Administração. Cap. 03: Teorias da Administração – Tendências Contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZUCO, V. D., DUTRA, A., CASAGRANDE, J. L. *Marketing de Relacionamento para Retenção de Alunos na Escola de Inglês Lexical*. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756 • Vol. 8, n. 15, jan.-jun. 2012

MILAN, G. S. & TONI, D. *A Construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços*. READ | Porto Alegre – Edição 72 - N° 2 – maio/agosto 2012 – p. 433-467

MOUTELLA, C. *Fidelização de clientes como diferencial competitivo*. Disponível em [www.portaldomarketing.com.br/artigos.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/artigos.htm)

NICKEL, W. G; WOOD, M.B. *Marketing: Relacionamentos, qualidade, valor*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

PEPPERS, D; RODGERS, M. *Marketing um a um*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBINS, S P. *Administração: mudanças e perspectivas. Cap. 14, questões básicas sobre liderança*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSA, C. *Gestão estratégia escolar*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

VASCONCELLOS, C. dos S. *Planejamento: Projeto de Ensino- elaboração e realização*. 16ª Ed. São Paulo: Liberta Editora, 2006.