

Marketing de Relacionamento: Gestão dos Clientes Internos como Competência Essencial das Instituições de Ensino Superior

Camila Papa Lopes (Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos) – camilapapa@uol.com.br

José Alberto Carvalho dos Santos Claro (Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos) – albertoclaro@unisantos.br

RESUMO

As mudanças na educação superior no Brasil ao longo do tempo, especialmente a expansão de cursos e Universidades, fizeram com que as instituições buscassem novas estratégias para a conquista e fidelização dos clientes. Analisando a importância dos colaboradores no processo de criação de valor das Universidades, a pesquisa parte da hipótese que eles são estratégicos para este tipo de organização e procura identificar uma ferramenta de marketing de relacionamento que contribui para torná-los a competência essencial nas instituições de ensino superior. É enfatizada a realidade brasileira a partir de um estudo exploratório sobre o tema com pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo. Mostrou-se que o *Endomarketing* constitui um elemento-chave para estreitar o relacionamento entre gestores, docentes, demais colaboradores e alunos, como um diferencial que eleva a qualidade na educação, além de ser uma estratégia mercadológica. Ao mesmo tempo, as Universidades têm que conquistar mercado e formar competências em seus alunos. Há como agregar os dois fatores e gerar serviços de qualidade, a um custo acessível, desde que tenham colaboradores motivados para garantir a qualidade nos serviços e na formação educacional.

Palavras-chave: Endomarketing. Relacionamento. Instituições de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

Ao estudar o setor educacional, entende-se que a conquista dos clientes ocorre por meio de diversos fatores, tais como a qualidade do ensino, estrutura, preço, sendo que nos últimos tempos, o fator preço tem sido num primeiro momento, o atrativo principal. Contudo, não se deve esquecer que a finalidade principal das instituições de ensino é a qualificação e a formação de competências nos alunos, tornando-os profissionais. Vahl apud Hawerth (1999) argumentam que as instituições de ensino superior acompanham a evolução da sociedade, mas, desde 1994, já mostravam qualidade insuficiente e em 1995, com a mudança dos responsáveis pela educação no governo brasileiro, começou a ênfase na expansão do ensino superior no Brasil sem o devido planejamento. Colossi, Consentino e Queiroz (2001) concordam com tal pensamento, sobre o oportunismo estimulado pelos dirigentes governamentais a respeito da inclusão de um número mais significativo de alunos nos cursos superiores,

Nas raízes da expansão do ensino superior, observa-se a predominância dos critérios de busca de atendimento de necessidades voltados para o mercado, ou seja, prevalecem critérios econômicos. Ocorre, assim, a comercialização do ensino superior, a predominância de critérios utilitaristas, com o prejuízo

de ações que privilegiem os aspectos sociais e o atendimento aos interesses de um pequeno grupo. Cabe discutir a forma de compreensão empregada ao ambiente de Educação Superior, que deve ser muito mais do que a simples categorização do status educacional de um indivíduo. A educação superior é uma instituição social, cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve.

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2004, Gois e Constantino (2006) mencionam que mais de dois mil cursos são abertos por ano, o setor de educação privado cresceu cerca de 208%, o crescimento de matrículas no ensino médio diminuiu de 11% em 1999, para 0,4% em 2004, e a população com condição de pagar pelo ensino privado também diminuiu, provocando a ociosidade de 40% das vagas nas IESs particulares em 2004. Braga e Monteiro (2005) sintetizam que a expansão das Universidades não é compatível com o crescimento populacional e poder aquisitivo, ocasionando excesso de oferta e o fluxo migratório dos alunos, atraídos por preço, localização ou qualidade. Dentre estes aspectos, Garcia (2005) acredita que a qualidade tornou-se o último quesito, sendo o preço o primeiro aspecto levado em consideração. Angelo (2007) considera que essa expansão de ofertas impõe às instituições que se tornem competitivas na disputa pelo mercado educacional. Para Hoffman e Bateson (2003, p.357), o preço não deve ser a principal ênfase das instituições de ensino superior, pois,

[...] A melhoria da qualidade da educação e o treinamento de funcionários para aprimorar suas interações diárias com o público são aumentos de qualidade que não aparecem nas medidas de produtividade. É evidente, no entanto, o impacto dramático dos aumentos de qualidade sobre a sobrevivência de uma empresa ou indústria. O Japão, por exemplo, não abriu caminho nos mercados norte-americanos oferecendo somente preços mais baixos; em última análise, a qualidade superior do serviço em relação à concorrência naquela ocasião persuadiu os clientes.

Na outra ponta do iceberg da educação superior, estão os formadores das competências, os docentes, assim como os colaboradores que compõem a estrutura das instituições educacionais. Recai sobre eles a responsabilidade pelo serviço de qualidade e a criação de valor. Observa-se que há uma complementaridade nos valores percebidos pelos consumidores, os serviços agregados têm sido mais atrativos que a competência essencial, que é a educação. Neste sentido, questionam-se quais ferramentas de marketing de relacionamento podem ser adotadas para que os clientes internos representem uma estratégia (competência essencial) para a conquista dos externos nas instituições de ensino superior?

De acordo com Facó (2005, p.21), o professor não pode ser encarado como um funcionário, sua relevância é bem maior, ele é parte das competências das instituições e tem papel fundamental para a qualidade no ensino, e comenta, [...] Na verdade, é ele quem presta o serviço, é ele quem ensina, e não a instituição. Mas também não se pode esquecer a importância dos demais colaboradores. O autor ainda comenta: [...] Deve sempre haver alguém habilitado a resolver problemas e dar informações ou atender pais e alunos que buscam auxílio ou resposta.

O objetivo é identificar quais as ferramentas de marketing de relacionamento contribui para tornar os colaboradores na competência essencial das instituições de ensino superior. Entende-se que podem se utilizar de instrumentos capazes para melhorar a relação e o

desempenho de seus colaboradores e devem buscar recursos que promovam maior comprometimento dos *stakeholders* para que os consumidores possam ser atendidos com satisfação e qualidade.

As empresas necessitam de ferramentas eficazes para melhorar o desempenho da prestação de serviços, desenvolvendo atendimento com alta qualidade. Para tanto, devem adotar instrumentos que promovam maior comprometimento entre colaboradores e organizações, para que os consumidores possam ser atendidos com satisfação e qualidade.

2 METODOLOGIA

Foi realizado um estudo exploratório, a partir de uma investigação bibliográfica, seguida de análise de conteúdo para direcionar o assunto. O levantamento bibliográfico constituiu-se do pensamento de diversos autores sobre os assuntos relacionados ao tema pesquisado, a partir da procura em livros, revistas e artigos de eventos acadêmicos, tais como ENANPAD, SEGET, SIMPEP, dentre outros para formulação de um caminho que indique a utilidade do cruzamento entre marketing de relacionamento, clientes internos e estratégias educacionais.

A análise de conteúdo tem cunho qualitativo e descritivo. Segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado que não pode se captar ou perceber em equações, médias e estatísticas, possibilitando ampliar as relações descobertas. Para Freitas e Janissek (2000), a análise de conteúdo permite ir além do que se tem como resultado claro e exposto, pode-se obter por inferência, até mesmo aquilo que o autor deixou subentendido, pois permite o aparecimento de variáveis e fatores de influência e as inovações podem surgir com base no conteúdo.

Desta forma, a metodologia foi adotada para permitir uma análise sobre a aplicação do marketing de relacionamento aos colaboradores das instituições educacionais de ensino superior e os resultados que pode gerar a partir de uma mudança de enfoque teórico, cuja realidade mostra sua necessidade na educação.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação aos valores, e lutam arduamente pela liberdade de escolha e de fazer o que quiser, dentro dos padrões impostos pela sociedade moderna. A premissa atual é a do marketing individualizado com orientação para o cliente e não somente para o mercado. Para Peppers e Rogers (2001), empresas direcionadas para o mercado costumam desenvolver um conjunto de atividades padronizadas para atender um grande segmento e as direcionadas ao cliente, procuram conhecer as necessidades de cada cliente antes de propor um mix de serviços.

Segundo Nickels e Wood (1999), muitas empresas atualmente estão ampliando suas atividades para além dos 4 P's. É fácil perceber que falta um item nesse conjunto, que são as pessoas. Analisando os objetivos do marketing, vê-se que sua missão é criar demanda para os produtos e serviços, e isso só é possível se houver consumidores. E explicam a construção de relacionamento como “o processo de atrair e manter os clientes ao longo do tempo mantendo contato e fornecendo serviços antes, durante e depois da venda, como parte do marketing de relacionamento”.

Segundo Gosling e Gonçalves (2006), para criar o desejo dos consumidores faz-se necessário avaliar algumas variáveis, como qual público pretende-se atingir, saber o que esse público espera e, dessa forma, segmentar e posicionar o produto.

Deve-se atentar que a ênfase do marketing mudou na prestação de serviços. No lugar do produto, a base é o relacionamento com os clientes, para saber quais são as suas necessidades, desejos e expectativas, e surpreendê-los, tornando-os mais leais tanto à marca quanto à empresa (VAVRA, 1993; BERRY, 2001).

Propõe-se um modelo analítico do encontro de serviço. Esta abordagem tem a finalidade de analisar o valor do cliente pelo relacionamento estabelecido nos encontros com os gestores de serviços, pela experiência que terá e o valor percebido da qualidade do serviço pelo contato com o gestor. Os autores acreditam que o valor que o cliente atribui aos serviços é percebido no primeiro contato (FRICHOL, 2008).

Conforme McKenna (1992), “as estratégias de marketing tradicionais são inadequadas, pois não consideram a tecnologia e as mudanças como fatores importantes e, acima de tudo, porque o desenvolvimento e a manutenção de boas relações com os clientes nunca é seu objetivo principal”.

Segundo Hoffman e Bateson (2003, p.436),

O marketing de relacionamento dá ênfase à importância da retenção do cliente e à preocupação com a qualidade, que transcende os limites departamentais. Amplia a definição do cliente de usuário final para todos os grupos (fornecedores, funcionários, segmentos influentes etc.), que integram o processo de levar o bem ou o serviço para o mercado. Os esforços para reter todos esses tipos de clientes estão na essência do conceito do marketing de relacionamento.

Para Liu, Petruzzi e Sudharshan (2007), o relacionamento é importante nas empresas prestadoras de serviço por sua natureza intangível, o que impede que o consumidor tenha uma unidade de valor com a empresa. Após a execução do serviço, o que irá permanecer é o elo com o cliente, o que irá contribuir para que ele retorne à empresa posteriormente, além da propaganda boca-a-boca que realiza. Segundo Giansesi e Corrêa (1994, p.77),

O tipo de relacionamento entre o cliente e a empresa, seja proveniente de uma ligação formal, seja resultante do processo de prestação do serviço, afeta a competitividade do fornecedor de serviços e deve ser considerado na formulação da estratégia de operações.

Gumesson (2004) entende que é preciso construir relacionamentos duradouros e manter clientes fiéis. E essa política deve ter início dentro das empresas. As primeiras pessoas que necessitam aprender e se comprometer com essa política são os funcionários da empresa, considerados os clientes internos.

Segundo McKenna (1992), os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através da propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Giangrande e Angelo (1999) confirmam, “Os gestores são cooptados para oferecer seu apoio a essa mudança, desenvolvendo uma atitude de disponibilidade para ouvir e solucionar problemas internos e externos”.

Nas instituições educacionais, Dughaic (2005, p.118) especifica que,

Com o amadurecimento e com a mudança de cenário desse setor, a preocupação com o aluno e com sua satisfação passou a dominar as estratégias das instituições, que começaram a buscar novas formas de relacionamento com os públicos de interesse, visando a estabelecer relações mais duradouras e vínculos mais profundos. Com isso, o gerenciamento eficaz do relacionamento das instituições de ensino com seus públicos será um dos principais fatores de diferenciação nos próximos anos no setor educacional.

Parte-se do pressuposto que é necessário compreender e encantar primeiramente o público interno para que ele trabalhe satisfeito e isso contribui integralmente para uma boa imagem da empresa no mercado.

Isto repercute principalmente nas organizações de serviços, onde os funcionários são a sua interface, e a competência e o comportamento de quem presta atendimento são analisados detalhadamente.

3.1 A CULTURA PARA A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Enfatiza-se a cultura dos serviços, que é totalmente voltada à qualidade. Esta cultura deve existir dentro das empresas e ser praticada por todos, da direção até a equipe de limpeza, para que o consumidor possa enxergar a qualidade do atendimento e o comprometimento dos colaboradores com a organização.

Segundo Lovelock; Wright (2004), serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar associado a um produto físico, o desempenho é intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Normalmente nenhuma empresa tem 100% de aceitação por parte de seus colaboradores e do mercado onde atua, sempre há alguém que não acredite na política da organização ou não concorde com ela. De acordo com Cerqueira (1999), existem dois tipos de colaboradores, em relação à aceitação dos valores e política da empresa onde trabalham. No primeiro, o indivíduo concorda externamente, por interesse ou conveniência, mas não faz parte de seu sistema de valores a visão do gestor e da empresa. O autor chama esse comportamento de envolvimento. O envolvimento é um aspecto negativo para as organizações, pois o funcionário não se interessa em melhorar seu trabalho, não se importa com a qualidade e não está integrado ao ambiente interno de onde trabalha.

Por outro lado, existe o segundo tipo de funcionário, o comprometido, que concorda com a filosofia da empresa internamente e colabora para que haja o desenvolvimento da qualidade e se sente motivado para investir seu tempo e trabalho na organização. Para Churchill e Peter (2000), há muito mais chance de o empregado ser comprometido numa empresa que possui uma política clara e está “aberta” aos colaboradores, ouvindo o que eles têm a dizer e dando-lhes confiança.

Cerqueira confirma a adesão da empresa aos colaboradores (1999, p.9),

Levando-se em consideração a conceituação de envolvimento x comprometimento, podemos dizer que existe uma necessidade permanente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito.

As empresas devem ter a consciência de que pessoas comprometidas só existem em organizações comprometidas. Segundo Heskett (2002, p.7),

Pegue qualquer jornal de comércio, revista sobre gestão ou mesmo periódico acadêmico que dedique espaço aos serviços e chegará rapidamente à conclusão de que a qualidade dos serviços é o segredo do sucesso. Com enorme frequência, ela é definida exclusivamente em termos de fatores que contribuem para a qualidade do processo: confiabilidade, pontualidade, a autoridade e empatia (identificação com o cliente) com que o serviço é prestado, além da medida em que se criam provas tangíveis de que foi prestado um serviço.

Principalmente nas organizações de serviços, ter colaboradores comprometidos com suas funções e motivados é essencial, pois para poder atender os clientes com qualidade precisa ter certeza do que podem e devem falar.

3.2 ATENDIMENTO E VISÃO PARA O CLIENTE INTERNO/EXTERNO

O que acontece na entrega do serviço, ou seja, o que o cliente vê acontecer, é o que faz a diferença para que o cliente fique encantado e torne-se fiel, ou ao contrário, fique desapontado e procure outra empresa.

Segundo Téboul (1999, p.31),

Os clientes têm uma percepção global do serviço. Cada vez que alguma coisa funciona, eles creditam na 'conta satisfação'. Ao contrário, cada vez que suas expectativas não são atendidas, eles debitam essa conta e, infelizmente, para compensar um débito são necessários vários créditos. Se o saldo permanecer positivo, os clientes continuarão fiéis e expressarão uma opinião globalmente favorável, tal como: 'Eu gosto de fazer minhas compras nesta loja' ou 'Eu gosto deste restaurante.

O atendimento é o principal fator determinante da satisfação dos consumidores, pois a interação da empresa com os clientes externos ocorre através dos colaboradores. Por esse motivo, as empresas precisam satisfazer a ambos. Segundo Grönroos (1998, p.326), "o que na verdade acontece nas horas da verdade, onde clientes e colaboradores se encontram e interagem, determina se a experiência dos clientes vai corresponder a suas expectativas".

Nickels; Wood (1999, p.206) explica a importância dos clientes internos e externos estarem satisfeitos com o serviço,

[...] ao superar as expectativas dos clientes, uma empresa pode fortalecer os relacionamentos e conquistar outros mais com base na propaganda boca a boca. O mesmo acontece no caso dos clientes internos, que devem receber uma boa qualidade de serviço de modo a poderem fornecer aos clientes externos o nível de qualidade que eles esperam.

Os clientes internos devem estar comprometidos, treinados e motivados, para que atendam de forma satisfeita os clientes externos e estes mantenham um forte relacionamento de longo prazo com a empresa. Além disso, a empresa precisa saber o que esses clientes esperam e desejam para satisfazer suas expectativas. E utilizam as pesquisas de satisfação para saber o que esses clientes pensam a respeito dos serviços.

3.3 PRODUZINDO A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Na prestação de serviços, os clientes não buscam apenas satisfazer suas necessidades básicas, eles querem ser encantados, surpreendidos. Eles manifestam expectativas cada vez maiores. Grönros (2007) ressalta que as empresas não podem elevar ao máximo o seu nível de serviço e superar demais as expectativas dos clientes, pois assim, em uma próxima compra, ele estará com uma nova expectativa, muito mais exigente. E se a empresa não continuar aumentando seu nível para continuar superando as expectativas, corre o risco de o consumidor desapontar-se e não tornar-se fiel. As pessoas comparam tudo a sua volta, e esperam encontrar quem satisfaça todos os seus desejos, no tempo esperado, a um custo baixo – equivalente ao nível do serviço proporcionado. Tudo depende da percepção do cliente.

A comparação feita pelos consumidores entre as empresas de serviços são bem maiores do que de bens, e a experiência da empresa é analisada, e os clientes exigem mais pois gostam de pagar para ser bem tratados. Segundo Bekin (1995, p.110),

[...] a estratégia de serviços tem como objetivo obter vantagem competitiva. E como todos sabem só há duas maneiras de obter vantagem competitiva: fazendo melhor que os outros ou fazendo algo diferenciado dos outros. A estratégia para se obter um produto diferenciado reside na capacidade de adequar o produto à percepção do cliente. É preciso, portanto, estruturar a empresa para que seja capaz de obter essa percepção.

Pode-se discutir melhor o aspecto da satisfação do cliente analisando-se sob o aspecto do valor. Os consumidores, para comprar serviços, analisam informações que recebem sobre as empresas, comparam com outras empresas e guiam-se na maioria das vezes pela propaganda boca-a-boca – tipo de propaganda onde pessoas falam para outras pessoas sobre serviços de determinadas empresas que o agradaram. As empresas devem deixar explícito qual o tipo de serviço que oferecem, e comunicar sua política, para que o consumidor saiba pelo que pode esperar. Nickels; Wood (1999, p. 205) confirmam a necessidade da informação,

Para ajudar os consumidores na avaliação de seus produtos, as empresas de serviços devem oferecer informações adequadas a respeito dos benefícios, qualidade, customização, preço e outros aspectos que são levados em conta na decisão de compra.

Baseado nas informações que recebeu, o consumidor determina qual empresa irá contratar e cria uma expectativa. Quando recebe o serviço, surge a comparação entre o que esperava e o que recebeu. Se o consumidor não obteve o que estava esperando, se sentirá lesado, e a empresa pode não conseguir conquistá-lo. Para Lovelock; Wright (2004, p.107),

Antes que os clientes comprem um serviço, eles possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço, com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Os aspectos analisados pelos clientes, conforme Nickels são: a confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Neste sentido, nas instituições educacionais, como uma empresa de serviços, possui a mesma dinâmica, tendo os colaboradores a importância destacada para determinar a qualidade do atendimento, e também da educação. As empresas exigem profissionais que tenham dedicação ao trabalho, que tenham disponibilidade, que sejam especializados, e uma série de outros fatores que são cobrados diariamente. No entanto, os profissionais, para dedicar-se com afinco às suas tarefas, esperam que a empresa os trate como consumidores, que possuem expectativas em relação as empresas, e não somente ao salário que irão receber.

3.5 ENDOMARKETING

Endomarketing é um instrumento com relevância para as empresas que pretendem sobreviver no atual modelo mundial de mercado. Consiste em marketing voltado aos colaboradores com o intuito de que conheçam a fundo a empresa onde trabalham e se comprometam com os seus objetivos e políticas. O conceito de *Endomarketing* surgiu em 1975, quando Saul Faingaus Bekin (1995), funcionário de média gerência da Johnson & Johnson, observou alguns problemas na empresa em que trabalhava, como falta de integração entre os departamentos e o total desconhecimento sobre outras funções diferentes das suas. Ele estudou alguns artigos de Theodore Levitt, que falavam sobre isso, em como manter seus colaboradores contentes, promover integração entre departamentos, etc. Bekin aplicou esse conhecimento em sua equipe de trabalho, gerando reflexos na produtividade, criando um ambiente de trabalho estimulante e agradável. Então desenvolveu o programa inicial e passou a aplicá-lo em outras empresas, como consultor, sob o nome, por ele registrado, de “*Endomarketing*”.

Segundo Kotler; Keller (2006, p.18), “O marketing holístico incorpora o marketing interno, que garante que todos na organização, especialmente a gerência sênior, acolham os princípios de marketing adequados”. Para que haja integração de todos os setores e a participação nos resultados, e ainda mais, a satisfação dos colaboradores, são utilizados os

instrumentos comuns do *marketing* de relacionamento. Segundo Hoffman e Bateson (2003, p.436),

O marketing de relacionamento dá ênfase à importância da retenção do cliente e à preocupação com a qualidade, que transcende os limites departamentais. Amplia a definição do cliente de usuário final para todos os grupos (fornecedores, colaboradores, segmentos influentes etc.), que integram o processo de levar o bem ou o serviço para o mercado. Os esforços para reter todos esses tipos de clientes estão na essência do conceito do marketing de relacionamento.

Porém, muito antes disso, já existia uma preocupação com a qualidade no ambiente de trabalho. De acordo com Brum (1998, p.14), “há quem diga que, já no início do século XX, existiam pessoas a discutir os fundamentos da qualidade”. Ainda segundo a autora, dois europeus tentaram defini-la: Walter Schewhart defendia que a qualidade era resultado de processos estatísticos e de todos os outros conceitos que norteiam a área de variabilidade e Elton Mayo, este acreditava que qualidade nada mais era do que o resultado de pessoas felizes fazendo o seu trabalho. Stone; Woodcock (1998, p.152) tentam simplificar a definição de *Endomarketing*,

[...] o marketing interno simplesmente aplica ao seu pessoal todas as disciplinas de marketing para os clientes externos. A razão lógica desse procedimento é que muitos colaboradores são clientes internos das políticas e processos do marketing de relacionamento.

Os clientes internos devem ser constantemente treinados, motivados, recompensados e deverão ficar “encantados”, dessa forma dando o melhor atendimento aos clientes. Incentivos são importantes para os colaboradores. Sendo tão bem tratados, eles poderão atender de forma brilhante os consumidores, conseqüentemente trarão maior produtividade e maior lucro para a empresa. O incentivo faz com que os colaboradores se empenhem para realizar o melhor trabalho e poder usufruir dos benefícios, além de aumentar sua auto-estima. Ressalta-se a necessidade do *Endomarketing* anteceder o *marketing* externo, para que possa o segundo funcionar adequadamente e traga os resultados esperados. Grönroos (1998, p.279) observa que “A premissa do *Endomarketing* é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de colaboradores deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos”. É imprescindível que a organização tenha uma cultura voltada para a qualidade, e que todos dentro dela compartilhem a mesma filosofia. A excelência está em encantar todos os públicos da empresa, e as mudanças começam internamente.

A ascensão dos setores de serviços no mundo contemporâneo deve-se ao estilo de vida, uma vez que, com a redução de tempo disponível e aumento do tempo de trabalho e quantidade de atividades, as pessoas procuram por soluções rápidas e fáceis para realização de atividades cotidianas. Conforme Gosselin e Bawen (2006), para que a empresa tenha condições de se manter no mercado, ela deve oferecer o que o cliente espera e deseja. E para isso, deve investir em instrumentos que possibilitem satisfazer e surpreender os clientes. E o instrumento mais importante para a realização disso são as pessoas que compõem a força de trabalho da empresa. E essa nova filosofia deve ser implantada a partir da alta gerência. Os

gestores devem ser os primeiros a acreditar nessa cultura de serviços, pois assim saberão conduzir os colaboradores de forma integrada e poderá treiná-los, motivá-los e selecioná-los para as áreas que melhor se aplicam.

3.5.1 FUNDAMENTOS MOTIVACIONAIS

Percebe-se que as pessoas possuem diferentes formas de valorizar os produtos e serviços. Cada indivíduo possui uma necessidade, um tipo de carência e age de acordo com seus estímulos, que o motivam ou desmotivam, dependendo de como ele nota se sua necessidade foi satisfeita ou não (DOLAN, 2001). Nas empresas, o grande fato motivador é o suprimento das carências e necessidades psicológicas do colaborador. Todos querem ter segurança e reconhecimento no ambiente de trabalho, ser aceitos socialmente, e para isso agem de acordo com padrões estabelecidos pela empresa. Porém, deve partir da gestão o desenvolvimento de um ambiente que motive e supra as necessidades dos colaboradores. Embora seja um “medidor” da competência do empregado, o dinheiro não é o mais importante. O que as pessoas, na sua grande maioria, esperam da empresa são condições para trabalhar, um ambiente integrado, onde a empresa dê condições psicológicas e materiais. As empresas devem se conscientizar que investir nos colaboradores, dar-lhes condições de trabalho e motivá-los são tarefas simples e que não acarretam custos altos. Basta treinar seus colaboradores, mantê-los informados sobre os valores da empresa e as mudanças que ocorrem, tratá-los com confiança e cordialidade e manter um ambiente com as condições de atender as necessidades dos trabalhadores, tanto físicas quanto psicológicas. Nickels; Wood (1999, p.10) enfatizam esse sentimento de poder dos colaboradores, e como pode ser benéfico delegar poderes,

[...] os colaboradores devem receber um treinamento rigoroso e contínuo que lhes permita compreender os objetivos organizacionais e as exigências dos clientes. Para que sejam eficazes, os colaboradores precisam das ferramentas e da autoridade para responder de forma apropriada – e entusiasmada – às necessidades dos clientes.

Faz-se necessário conferir o poder para os colaboradores a fim de que eles se sintam capazes e se dediquem amplamente na realização de suas tarefas. Delegar tarefas é um aspecto importante para que os colaboradores possam sentir-se parte do seu trabalho e comprometam-se, porém precisa haver uma diretriz forte e organização por parte da empresa na hora de delegar. Para ampliar esse procedimento e organizá-lo existem os projetos de *Endomarketing*. Existem muitos tipos de projetos de *Endomarketing*, específicos para atuar em cada tipo de situação da empresa. Para poder aplicá-los de forma que traga resultados, necessita-se considerar cada equipe e analisar qual será o melhor tipo de programa a ser desenvolvido para disseminar a cultura da qualidade. Bekin (1995, p.45) descreve alguns tópicos relevantes para a aplicação do *Endomarketing*:

- ✓ Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- ✓ Processos de seleção;
- ✓ Planos de carreira;
- ✓ Motivação;
- ✓ Valorização;

- ✓ Comprometimento e recompensa;
- ✓ Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- ✓ Segmentação do mercado de clientes internos;
- ✓ Cenário para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Esses pontos servem para atuar em todos os projetos internos, pois abrangem o que deve ser introduzido para criar uma nova mentalidade para os colaboradores. Cerqueira (1999, p.147-152) aborda alguns pontos para a estratégia do *Endomarketing*:

- Sem um sistema formal de acompanhamento, não dará certo

Após a aplicação dos projetos precisa haver a avaliação e continuidade para que haja constante aperfeiçoamento dos colaboradores, da cultura e estrutura das organizações e evolução dos próprios projetos.

- A pressa é inimiga da perfeição e nada deve ser improvisado

O tempo utilizado para a elaboração e implantação do projeto varia de acordo com o número de colaboradores, o ramo de atuação da empresa no mercado, tamanho da mesma, etc.

- A orquestra não consegue produzir uma boa música sem seu maestro regendo

O comprometimento com a empresa deve partir do cargo mais alto, o líder da empresa. Se ele não se compromete, os outros não o farão.

- Não existe cultura avançada sem base restritiva definida

É necessário que mesmo com toda a liberdade para o funcionário agir, deve haver hierarquia e a gerência deve dizer o que deve ser feito.

Após analisadas e implementadas, as ações para a criação de relacionamento podem encantar o cliente interno e torná-lo comprometido e motivado para realizar suas funções: satisfazer e encantar o cliente externo.

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Foi realizada uma análise qualitativa do conteúdo pesquisado com a revisão bibliográfica relacionando os conceitos elencados à realidade de instituições de ensino superior, para mostrar a importância que se atribui aos colaboradores das instituições educacionais. Elencou-se aspectos relevantes quanto ao papel que estes podem desempenhar nas Universidades, fazendo uma reflexão acerca do marketing de relacionamento como uma base forte para conquista dos clientes, a partir da ação com os colaboradores.

Para as organizações de serviços, os clientes interno e externo possuem contato direto, pois a base é o atendimento. Os clientes das Universidades, após receberem as informações relevantes para a escolha da empresa de serviços, são atendidos por pessoas, que são colaboradores. Segundo Leite, Lopes e Leite (2006) e Siqueira e Carvalho (2006), o consumidor espera ser bem atendido, por alguém que saiba responder a suas dúvidas de forma clara, que possa resolver seus problemas e tudo o mais rápido possível. Este momento, a hora da verdade, é crucial para que os clientes criem uma imagem do serviço, que pode ser positiva ou negativa, conforme sua escala de valores. E o cliente interno deve saber o que falar, como

agir, de que forma responder as questões, o que pode oferecer, etc. Precisa estar treinado para isso.

Segundo Sampaio (2005, p.165), “[...] as instituições de ensino gastam altas verbas de marketing com mídias de massa e esquecem-se de investir no principal, ou seja, na qualidade e capacitação de seus profissionais, no marketing de relacionamento, no *Endomarketing*”. Para Siqueira (2004) e Casotti (2004), a realidade é que os consumidores educacionais analisam todos os aspectos dos serviços o tempo todo, portanto as empresas devem estar atentas com os detalhes do serviço, o antes, durante e depois, para saber o que o cliente espera e de que forma ele julga o que recebeu, para estar constantemente melhorando e conquistando clientes, externos e internos. Nas Universidades, os colaboradores que possuem destaque são os docentes, mas estes não são considerados estratégicos, ainda segundo Sampaio (2005, p.164),

Percebi que no sistema educacional, existe uma lacuna, os professores, em sua maioria, conhecem os conteúdos a serem aplicados, sabem como funcionam os sistemas escolares, têm noções didáticas, conhecem vários métodos, porém pecam na hora de estabelecer fortes relacionamentos com seus públicos, com seus consumidores – alunos, pais e comunidade. Cometem alguns erros básicos, desconhecem o seu verdadeiro valor, sua capacidade, seu potencial. Percebi ainda que os dirigentes responsáveis pelos planos futuros de suas instituições não permitem ou não levam a conhecimento dos professores a suas ações futuras, a sua missão.

Para complementar um modelo de excelência nos serviços educacionais, procura-se atentar para a ética – os princípios da Universidade, a questão da qualidade de vida – o que pode agregar valor aos serviços que o aluno está comprando e o que pode ser feito para facilitar sua formação, e a responsabilidade social – os benefícios e as conseqüências que as empresas podem trazer para a comunidade, que fazem diferença na hora da escolha dos consumidores por uma empresa.

Deve-se desenvolver uma cultura forte, harmonizar o ambiente interno e torná-lo cooperativo, além do treinamento, os colaboradores precisam de segurança e motivação para desenvolver suas funções. Eles esperam atrativos para desejarem sair para trabalhar. O enfoque não é mais se a empresa paga melhor, pois com o stress do dia-a-dia, um enfoque atual é a busca pela qualidade de vida além da remuneração. A questão da qualidade de vida deve ser abordada para todos. Os consumidores que procuram por uma prestadora de serviços, necessitam deles para facilitar seu cotidiano e ganhar tempo para realizar outras atividades, e isto é priorizar a qualidade de vida. O valor da empresa é gerar a qualidade para os clientes externos e internos.

A utilização do *Endomarketing* pode ser uma estratégia do marketing de relacionamento em instituições educacionais para auxiliar a execução da tarefa de tornar o colaborador voltado a essa era de serviços. Pois se o colaborador trabalha encantado, é essa a imagem que ele passará ao cliente que, com certeza, vai acreditar no trabalho desenvolvido pela instituição.

E a imagem é um dos aspectos fundamental para as Universidades, pois um dos pontos fortes é a credibilidade. O atendimento é o princípio da conquista do cliente. Quando ele chega a uma instituição onde o recebem com cordialidade e um sorriso nos lábios, e possui alguém disposto a ajudá-lo, com a informação que ele necessita, da forma que ele quer, ele se

tornará fiel àquela que o trata tão bem e resolve os seus problemas. Ele espera soluções por parte dos colaboradores, sejam gestores, docentes, atendentes.

Para Dughaic (2005, p.127-8),

[...] pode-se dizer que o Endomarketing é uma atividade estratégica que envolve todas as pessoas dentro de uma organização. É a forma para integrar discursos, unificar posicionamentos e compartilhar informações entre os diversos públicos corporativos. Treinar, desenvolver e transformar as pessoas em precursores de um processo que busca criar alianças com o cliente é fazer com que todos se sintam parte da instituição.

A análise do conteúdo sugere um novo olhar para o lado interno das instituições educacionais, pois, mais do que ações e projetos de marketing e propaganda, os colaboradores são o diferencial para a conquista dos alunos e fidelização, tornando-os de valor vitalício. É preciso um estudo mais aprofundado nas instituições educacionais que analise como se estabelece e mantém a relação entre gestores e colaboradores, qual o valor atribuído a eles, enquanto clientes internos. As ações de *Endomarketing* devem valorizar a qualidade de vida dos colaboradores, incentivando a vida social, criando oportunidades para que eles possam adquirir conhecimentos diversos e culturais. Entretanto, as organizações devem divulgar seus conceitos sem tentar usar meios errados para influenciar os consumidores e seus colaboradores, promovendo sua cultura sua cultura, e seguindo as leis e a ética.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Universidades não podem estar mais preocupadas com a quantidade de produtos/serviços que vendem e sim com a sua qualidade. O foco voltou-se para o que o cliente deseja e espera. A satisfação pode ser considerada como instrumento de medição da qualidade. Para poder elaborar uma estratégia para os serviços educacionais é necessário que a instituição possua uma cultura corporativa voltada ao relacionamento com os clientes e diretrizes claras, compartilhadas com todos os setores da empresa, internalizada por todos os colaboradores. Essa cultura começa com a direção, que deve definir metas e objetivos e agir conforme o que estabeleceu. Precisa também que essa cultura esteja voltada aos colaboradores, às suas competências e motivações, que são a parte essencial para a prestação dos serviços educacionais.

Chega-se à hora da verdade. É nessa hora que o cliente atribui valor aos serviços, embora o que antecede à prestação de serviços também seja importante, como as informações obtidas, a experiência de outras pessoas, etc., se o aluno (ou candidato ao vestibular) visita a instituição e é acolhido, informado, ele irá se identificar com a instituição e poderá levar o nome da Universidade para seus conhecidos, amigos, etc. Portanto, quem atribui valor às instituições de ensino são os colaboradores e eles representam a competência essencial deste tipo de instituição, a gestão deve reconhecer seu valor e tratá-los como a estratégia principal.

Torna-se eficaz a utilização do *Endomarketing* para valorizar os colaboradores enquanto competência essencial das instituições educacionais e também como uma estratégia de marketing de relacionamento com os clientes externos. A intenção maior é obter maior comprometimento dos colaboradores e assim para trabalhar em conjunto para desenvolver e excelência no atendimento aos clientes externos. Assim, o *Endomarketing* constitui uma

ferramenta para a gestão do relacionamento com os docentes de forma que produzam a satisfação dos alunos enquanto clientes internos.

Ao mesmo tempo, as Universidades têm que conquistar mercado e formar competências em seus alunos. Há como agregar os dois fatores e gerar serviços de qualidade, a um custo acessível, desde que tenham colaboradores motivados para garantir a qualidade nos serviços e na formação educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, Marcel Henrique. Instituições de Ensino Superior e imprensa regional na Zona da Mata mineira: relacionamentos de mútuo aproveitamento. **Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Santos, 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. Espírito Santo: Hoper, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre, Editora L&PM, 1998.
- CASOTTI, Leticia Moreira. Como Enxergar Diferenças no Comportamento do Consumidor? Algumas Reflexões Sobre os Caminhos do Marketing. **Anais do I EMA**. Porto Alegre, 05 a 07 de novembro de 2004.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**. Educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CHURCHILL, G.A.J.R.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- COLOMBO, Sônia Simões et al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COLOMBO, Sônia Simões et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2005.
- COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: Uma tendência ao ensino colaborativo. **FAE**. Curitiba, v.4, n.1, p.49-58, jan./abr. 2001.
- DOLAN, R. **Strategic marketing management**. Boston: HBSP, 2001.
- DUGAICH, Célia. Marketing de relacionamento nas instituições de ensino. In: COLOMBO, Sônia Simões et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2005.
- FACÓ, Marcos Henrique. A essência do marketing educacional. In: COLOMBO, Sônia Simões et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2005.
- FRICHOL, Mike. CRM as a Strategic differentiator. **Customer Relationship Management**, ano 12, v.1, p.15, jan. 2008.
- GARCIA, Maurício. Planejamento estratégico. **Ensino superior**, ano 7, n. 77, p.41-43, fevereiro de 2005.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIANGRANDE, Vera; ANGELO, Claudio Felisoni. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

- GOIS, Antonio & CONSTANTINO, Luciana. Universidades privadas aumentam domínio. Folha de São Paulo, p. C1, 25 de janeiro de 2006.
- GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos Alberto; DINIZ, Lilian Cristina de Oliveira. Análise Experimental de Estratégias de Relacionamento no Ensino Privado: um Estudo Multigrupos. **Anais do 30 Enanpad**. Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006.
- GOSELIN, Derrick Philippe; bauwen, Guy Andre. Strategic account management: customer value creation through customer alignment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, n.6, p.376-385, 2006.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing. Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. Service Management and marketing. USA: John-Wiley, 2007.
- GUMMESSON, E. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-tobusiness context. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p.136-48, 2004.
- HESKETT, James L; SASSER JR., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **Lucro na prestação de serviços: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HAWERROTH, L. Jolmar. **A expansão do ensino superior nas Universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular,1999.
- HOFFMAN, Douglas K.; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- LEITE, Ramon Silva; LOPES, Humberto Elias Garcia; LEITE, Diego Silva. A Qualidade Percebida no Ensino Superior: Um Estudo em uma Instituição do Centro-Oeste de Minas Gerais. **Anais do 30 Enanpad**. Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006.
- LIU, Ben Shaw-Ching; PETRUZZI, Nicholas C.; SUDHARSHAN, D. A service effort allocation model for assessing customer lifetime value in service marketing. **Journal of Services Marketing**, v.21, n.1, p.24-35, 2007.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing, Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing. Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um, marketing individualizado na era do cliente**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SAMPAIO, Maurício. Professor: o quinto P do mix de marketing educacional. In: COLOMBO, Sônia Simões et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2005.
- SIQUEIRA, Rodrigo Pereira; CARVALHO, José Luis Felício. Qualidade do Serviço Educacional Prestado por Escolas de Administração: Confronto Entre uma Universidade Pública e uma Faculdade Privada. **Anais do 30 Enanpad**. Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006.
- SIQUEIRA, Rodrigo Pereira. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Qualidade para o Ensino Superior de Administração: Um Trabalho Empírico. **Anais do I EMA**. Porto Alegre, 05 a 07 de novembro de 2004.
- STONE, Merlim; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

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

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento:** aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.