

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM DESAFIADOR INTERROGANTE
PARA AS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS**

RAUL OTTO LAUX

Professor titular dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Processos Gerenciais do
Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE.

MARIANA PICLKER – Acadêmica de Administração da UNIFEBE.

CARLA FERNANDA CAVALLI - Acadêmica de Administração da UNIFEBE.

JULIANA FRIZTEN - Acadêmica de Administração da UNIFEBE.

GABRIELA LIBÂNIA ERMES - Acadêmica de Administração da UNIFEBE.

ELAINI APARECIDA STOLFI - Acadêmica de Administração da UNIFEBE.

Resumo: Este artigo aborda a relação aluno-universidade-aluno através da ótica teórica do marketing de relacionamento como estratégia de mensuração dos níveis de satisfação do aluno-cliente com a instituição. Ancorando-se a análise no caso das IES privadas e fundacionais, buscou-se saber o grau de excelência dos serviços prestados aos discentes, partindo de uma premissa que considera a educação como um produto vendável. O estudo gira em torno da seguinte questão: “as IES da amostra delimitada possuem e aplicam, com sucesso, algum tipo de programa interrelacional com seus alunos-clientes?”. Para alcançar este objetivo-resposta, realizou-se uma pesquisa de corte transversal (momento presente), de abordagem qualitativa, mediante um modelo descritivo-participante e um método hipotético-dedutivo. Os resultados apontam para a confirmação da prática estratégica do marketing de relacionamento, embora neguem a existência de um resultado positivo na relação “proposta x realização”, gerando insatisfação. A sugestão de mudança de instituição não se mostrou viável devido ao receio do alunado em obter mais prejuízos que benefícios e em razão da valorização maior da necessidade do diploma, em detrimento da qualidade educativa. Conclui-se que a educação universitária, similarmente ao observado também nos níveis inferiores, deixa muito a desejar.

Palavras-chave: Educação; Universidade; Marketing; Relacionamento; Qualidade

Abstract: This article addresses the student x university relationship viewed under a theoretical relationship marketing as a strategy to measure the student (customer)’s satisfaction levels concerning the institution. Anchoring the analysis to private and foundational institutions SEI’s, it has been sought to know the degree of excellence of the services rendered to the students, starting from a premise that considers education as a sellable product. The study spins around the following question: “Do the sampled SEI’s have and successfully apply some kind of inter-relation program with their students (customers)? In order to reach this target answer, a cross-sectional (current moment) research of qualitative approach has been carried out upon a descriptive-attending model and a hypothetical-deductive method. The results indicate a confirmation of the strategic relationship marketing practice, although they deny the existence of a positive result in the “proposal x achievement” relationship, thus causing dissatisfaction. Moving from one institution to another has shown itself unfeasible because students fear that this will bring more damages than benefits, and because they give more value to the expected certificate than the education quality. It has been concluded that university education, similarly to what has been observed in lower education levels, is far beyond expectation.

Keywords: Education, University, Marketing, Relationship, Quality.

1. PROLEGÔMENOS

“*In search of excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*” (“*Em busca da excelência – Lições das Companhias melhor administradas da América*”) é o título de uma festejada obra de Peters & Waterman, publicada em 1982 (apud DAHLGAARD-PARK; DAHLGAARD, 2004, tradução nossa), que tornou-se referência obrigatória internacional para as análises investigativas sobre a excelência em gestão empresarial. Para alcançar uma fórmula coerente e principalmente prática que pudesse fundamentar a *excelência* e seus critérios de sucesso que a sustentam, Peters & Waterman tiveram de optar por um modelo estrutural que congregasse tais critérios, convenientemente. A escolha inicial, assim, recaiu pelo modelo da *Estrutura dos 7-S*, de McKinsey, assim compostos: *Hardware* (Estrutura e Estratégia); *Software* (Sistemas, Valores compartilhados, Aptidões, Equipe e Estilo)⁽¹⁾ (apud DAHLGAARD-PARK; DAHLGAARD, 2004, p. 1, tradução nossa).

Seria factível imaginar-se, em princípio, que esta fórmula ou lista de atributos estaria *pronta e acabada* e que, em sendo alcançados tais atributos, conquistar-se-ia também o sucesso (com excelência) organizacional. Todavia, tal ideia não se sustenta, em razão de que cada organização possui suas próprias e peculiares características – operacionais, mercadológicas e humanas – e, complementarmente, que cada companhia opera dentro de uma realidade (contextos interno e externo) que lhe é singular. Assim, a mera aplicação fria e inespecífica do modelo em tela poderia resultar (como efetivamente ocorreu nos casos analisados por Peters & Waterman) em retumbante insucesso – esclarecem Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2004).

No cerne desta questão situa-se, em suma, a inarredável atenção ao cliente, a estratégia de a organização estar permanentemente próxima a ele, absorvendo suas necessidades e desejos, expectativas e decepções, a fim de proceder aos necessários *ajustes de rota*. Uma empresa, seja ela do segmento que for e independentemente do seu porte, se assim não atuar ver-se-á fadada ao fracasso, seja no curto, no médio ou no longo prazo. Contudo, até que ponto a educação pode ser considerada um *produto vendável*? Esta precondição, em sua aplicabilidade prática, não estaria derrubando o mito da educação como requisito vital (um direito de todos e um dever do Estado, como preconizado nas cláusulas pétreas da nossa Carta Constitucional) para a *formação* de cidadãos críticos e atuantes como tal na construção democrática de uma sociedade justa e equitativa?

Eis o objetivo que motiva este artigo: analisar o marketing de relacionamento das instituições de educação superior (IES), de administração *não pública* (fundações universitárias e IES privadas), focando no exemplo daquelas situadas na mesorregião do Vale do Itajaí^(II), estado de Santa Catarina, com o mercado consumidor dos seus produtos e serviços. Perseguindo-se este escopo, intentaremos responder, ao final, às questões prévias formuladas no parágrafo supra e à seguinte questão de pesquisa: *as IES da amostra delimitada possuem e aplicam, com sucesso, algum tipo de programa interrelacional com seus alunos-clientes?*

Quanto ao aspecto metodológico, nossa investigação pode ser classificada como uma pesquisa de abordagem qualitativa, servindo-nos do modelo descritivo-participante e do método hipotético-dedutivo. Em termos temporais, nosso estudo é de *corte transversal*, ou

seja, realizado na época presente (SANTOS; CANDELORO, 2006). Procedeu-se à formulação de questões para uma amostra aleatória de alunos e ex-alunos das IES localizadas na região em foco, utilizando-se o meio telefônico ou virtual de acordo com cada caso.

Passemos, então, ao desenvolvimento do nosso estudo.

2. DEDICAÇÃO AO CLIENTE OU INSTINTO DE SOBREVIVÊNCIA?

Situemos preliminarmente os fatores que poderiam motivar a IES em sua interrelação com o mercado. Na complexa equação que resume a sobrevivência das organizações em geral e, em nosso particular caso, das instituições de educação superior (IES), um componente vital está cada vez mais presente nos discursos mercadológicos: o indispensável requisito da *qualidade*. Sem o estrito respeito e atendimento a este requisito, qualquer empreendimento estará fatalmente condenado ao fracasso, a qualquer momento. Assim, não basta registrar no planejamento estratégico a necessária *dedicação ao cliente* (ações de *marketing de relacionamento*), senão que há que se praticá-la e, mais importante ainda, em base ao respeito e cuidado permanentes com o nível de satisfação dos consumidores. Então, “por que os resultados tem se materializado com tanta lentidão?”, questionam Christopher, Payne & Ballantyne (1994, p. 3, tradução nossa). A questão é pertinente. Apregoa-se dito requisito aos quatro ventos e, nesta tarefa, o marketing voltado ao relacionamento com o mercado é indubitavelmente profícuo; já não se pode dizer o mesmo da prática, quando a teoria parece sofrer certa e incômoda deterioração em sua efetividade.

Lembremos que os pilares sobre os quais se fundamenta a relação entre cliente e provedor são inarredáveis, dentre os quais destacam-se: a obtenção de valor, a reciprocidade, a confiança mútua, a concretização das promessas (CASTRO; ARMARIO, 1999, tradução nossa), a qualidade dos produtos/serviços, o equilíbrio entre custo e benefício, a superação de expectativas, o respeito mútuo, entre outros mais específicos a cada segmento da relação comercial. Castro & Armario (1999, p. 105, tradução nossa) ainda nos recordam que “O ponto de partida para compreender o porquê da necessidade destes pilares centra-se na proposta que em seu momento realizou Grönroos (1990). Dito autor pôs de manifesto que uma das essências que permitem manter uma relação estável no mercado é o cumprimento de todas as promessas realizadas aos clientes” – fator que, na prática, dificilmente atende às expectativas do mercado. Destarte, os determinantes obrigatórios neste sentido deverão ser: (1) só prometer ao cliente realidades factíveis (viabilidade da promessa) de serem cumpridas pela organização; (2) manter todo o prometido (compromisso de honra) à hora de serem entregues os produtos e/ou serviços; (3) capacitar os colaboradores da organização prestadora dos serviços (capacitação funcional), tanto em treinamento como em ferramenta ao seu dispor, a fim de torna-los aptos a realizar tais promessas com a necessária qualidade, agilidade e apuro.

É a partir deste cenário em nível de propositura teórica que, ao migrar-se para a realidade, o *castelo de areia*, erigido com o conjunto de intenções voltado à dedicação e ao relacionamento com o cliente, começa a ruir, dando azo e espaço à surrada frase-chavão *na prática a teoria é outra*. O SEBRAE, em suas premissas de relacionamento com o cliente, criou o *quincálogo do marketing relacional* composto dos seguintes conselhos: (1) não fale o quanto você é ótimo (apregoe aptidão); (2) cuidado com o discurso (afirmações e promessas vazias sempre voltam-se contra a própria organização); (3) perda de tempo com o *networking* (selecione o que é prioritário); (4) perseguição de clientes não conquistados (posicione-se claramente no mercado e privilegie seus clientes já conquistados); (5) relevância na comunicação via redes sociais (promova valores reais e únicos/diferenciação).

Os conselhos do SEBRAE apontam para os desvios mais corriqueiros do empresariado, que confundem a mente do consumidor e, em concomitância, fragilizam a proposta da organização, tornando-a dúbia e pouco sustentável. Esta postura – nada recomendável, frise-se – expõe as fraquezas da instituição, movida que é (a postura) pelo puro *instinto de sobrevivência empresarial* e que deixa transparecer clara insegurança e descrédito por seu próprio portfólio de produtos e/ou serviços, equipe de colaboradores e posicionamento de marca. Em suma, tipifica uma *organização derrotista* nata.

A dedicação ao cliente, com supedâneo na qualidade de produtos e serviços, deve compor a missão central das IES. A intercomunicação entre estas e seus mercados de usuários terá obrigatoriamente que primar pela transparência, fidelidade às suas propostas, alta qualidade em sentido lato e concreto, e comprometimento com seus resultados, aferidos periodicamente a fim de atuar de maneira proativa, antecipando-se aos reclamos e às demandas do cliente. Mas, até que ponto as organizações universitárias cumprem com estes desideratos?

2.1 Entre o discurso e a prática...

... há um longo e sinuoso percurso plasmado por incontáveis armadilhas que, na prática, induzem o gestor ao cometimento (às vezes, impensado ou mal avaliado) de graves e até gravíssimos *erros de foco*, constituindo-se em fragilidades permissivas da reação oportunista de concorrentes mais atentos e ávidos pela ampliação dos seus mercados. Sem embargo, os discursos continuam sendo produzidos mais em base a estratégias de marketing aliciadoras, que em promessas efetivamente tradutoras de reais intenções fundamentadas.

Fernando do Nascimento Gonçalves (2002, p. 68), em sua análise que versa sobre a conexão entre as ações de relações públicas e as novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC), fundamenta a assertiva do parágrafo supra, explicando, preliminarmente, que:

Quando observamos, por exemplo, a área de Relações Públicas associar-se cegamente às novas tecnologias ou mesmo ao marketing como a uma tábua de salvação, numa tentativa de agregar a si mesma valor e notoriedade, nos perguntamos qual é nosso projeto.

A continuação, complementando:

[...] conceitos-chave como “compreensão mútua” e “harmonização de interesses”, que tentaram definir a essência da profissão (*se refere às relações públicas*) – e que ainda são apregoados nos cursos universitários – e dar-lhe um *corpus*, além de serem teoricamente inconsistentes, sempre serviram para mascarar os interesses das empresas e os conflitos de classe. Como pregar “boa vontade” e identidade entre organização e públicos quando, na realidade, o que se quer, na maioria das vezes, é **legitimar o poder decisório da organização no jogo de forças que ela estabelece com os grupos a ela ligados?** (*Grifo nosso*)

Dita asseveração é adaptável a qualquer situação relacional nas organizações em sentido lato, denotando a fragilidade da parte contratante – a sociedade – e a sobreposição do prestador dos serviços – o contratado – que, em mui frequentes casos, deixa de cumprir, com qualidade e apuro, sua pretensa capacitação largamente apregoada nas estratégias mercadológicas e público-relacionais. Ao assim agir, o prestador de serviços acaba configurando uma postura enganosa que, na prática, irá deflagrar um processo de *efeito dominó* – i.e., no caso dos serviços educativos superiores, os profissionais egressos da

universidade irão atuar sem a necessária qualidade e qualificação profissional, gerando novos conflitos inter-relacionais *ad infinitum*, em razão dos valores educativos e formadores, mal estruturados. Impõe-se recordar, neste momento, que a educação é um processo permanentemente inacabado ao longo da vida do ser humano, e ainda, que todo este processo está solidamente sustentado sobre as bases adquiridas durante a educação informal e formal, básicas (família + escola). Em sendo essas bases frágeis ou claudicantes, muito provavelmente teremos um resultado formativo-cultural igualmente instável e inseguro nas ações futuras do indivíduo.

Ilustrando, se considerarmos como exemplo o que sucede no setor de ciência, tecnologia e inovação, e analisarmos a relação entre teoria (proposta governamental-universitária) e práxis, detectaremos um *abismo intencional*. Segundo Dias (2013), “a política de ciência, tecnologia e inovação está se tornando cada vez mais importante ou mais presente no discurso governamental. Mas ela ainda carece de reflexão acadêmica aprofundada”. Tal declaração expõe de maneira cristalina que, no tocante à relação *discurso x ação*, costuma existir um largo espaço. E na Universidade não é diferente, independentemente de ser pública ou privada.

Mas será que essa dissonância entre o discurso e a práxis é apenas uma característica hodierna da Universidade, fruto da sua deterioração conceitual-operacional ao longo do tempo? Decididamente que não. Por ocasião do Congresso de Educação, realizado no longínquo ano de 1882, o então Conselheiro Almeida Oliveira – lembra-nos Teixeira (apud LEITE; MOROSINI, 1992, p. 242) – proferiu duras críticas contra a Universidade, adjetivando-a de *medieval e obsoleta*, quando, em realidade, deveria “*manter suas escolas especiais porque o ensino tem de entrar em fase de especialização profunda, a velha universidade não pode ser restabelecida*”. Em seguida, o precitado Conselheiro justificava sua posição, afirmando: “*Nós não podemos ter universidade porque não temos cultura para tal. A universidade é a expressão de uma cultura do passado e nós vamos ter uma cultura do futuro que já não precisa mais dela*”. Sábia previsão. Afinal, o Brasil apenas iniciava seus primeiros passos, diferentemente das universidades europeias e seu marco gerador nos alvares do século XVI.

Ainda servindo-nos da instrutiva investigação de Leite & Morosini (1992), recordam estas estudiosas que o idealismo alemão, trazido por Habermas em base a um excerto de Karl Jaspers (de 1923), destaca a funcionalidade da Universidade como apenas sendo viável se “as pessoas que dela participam [*estiverem*] munidas de uma rede de intenções comuns. Enquanto instituição ela deveria ser o centro motivador de uma forma de vida intersubjetivamente partilhada por seus membros” (p. 244). Poder-se-ia constatar qualquer semelhança, por menor que fosse, com nossa Universidade pós-moderna? Dificilmente, posto que as características desta última sequer se aproximam dos profícuos objetivos em defesa da ciência e da verdade, como sonhados pelo Barão de Humboldt.

Se essa dissociação entre a teoria e a práxis parece ser estandardizada na Universidade brasileira, não o é menos outra flagrante distinção: a realidade docente entre *o trabalho e o emprego*. São, em realidade, duas categorias distintas: o trabalho é inerente à natureza humana em seus esforços e na sua criatividade para transformar a natureza e conquistar sua sobrevivência, englobando tanto ações concretas (bens, recursos, insumos) como abstratas (arte, cultura, religião). Já o emprego é categoria de formulação capitalista que envolve “quem organiza o trabalho e quem vende a força de trabalho” (AMORIM, 2009, p. 32). Aplicada esta distinção ao labor docente, ter-se-ia, em tese, que o trabalho do professor estaria resumido na tarefa de “levar o aluno a processar as informações recebidas e transformá-las em

conhecimentos que alterem sua vida tornando-o capaz de refletir, analisar sobre o mundo ao seu redor, assim como propor coisas novas para a vida em sociedade e não somente se preocupar com a obtenção de um diploma”, consoante nos ensina Sennet (apud AMORIM, 2009, p. 34).

Pois bem. Novamente, repete-se o velho e surrado adágio: *na prática a teoria é outra*. Segundo opinião firmada pela autora que ora referenciamos e em base à investigação por ela realizada, “os professores tomam as suas atividades como o exercício do cumprimento de obrigações específicas da relação de emprego e assim sendo o diploma seria apenas o produto final deste emprego” (AMORIM, 2009, p. 34). Dessarte, a tão decantada (e almejada) *missão docente* deixaria de assim sê-lo para dar lugar à mera ação de cumprimento de um papel profissional, simples formalismo traduzido e imposto por um contrato de trabalho.

Este processo degenerativo da relação *discurso x práxis*, contrariamente ao que se poderia imaginar, vem num crescendo descontrolado deteriorando ainda mais outra relação não menos importante: o binômio *ensino x aprendizagem*. Hipoteticamente abordado, a ideia central e vital deste binômio reside no compartilhamento de teorias e experiências (práticas) do professor com seus alunos em base a uma discussão democrática em sala, na qual prevalece a troca e o enriquecimento dos discursos educativos entre ambos. Não é, assim, a imposição *de cima para baixo*, senão que o diálogo produtivo de vivências associado à teoria assentada através do tempo. Tampouco é a transferência de conhecimentos do professor em mão única, mas o saudável debate em que se permite o contraditório como fonte de enriquecimento dos conhecimentos em aquisição ou já adquiridos por ambos – professor e alunos. Na práxis, não é o que se observa; pelo contrário, transfere-se a teoria pura predominante e cobra-se não a assimilação e compreensão, mas a mera absorção (mesmo que indigesta) mecânica de surrados conceitos e discursos – nem sempre aplicáveis na prática.

Analisemos a exposição de Ezequiel Theodoro da Silva (2004, p. 26) a respeito:

Em vez de falarmos do binômio ensino-aprendizagem, regado ou corado pela leitura, seria melhor falarmos do trinômio aprendizagem-ensino-aprendizagem. Mesmo porque quem ensina precisa primeiro aprender para depois poder ensinar. Inclusive, atualmente, um dos mais graves problemas da educação brasileira é o fato de boa parcela de professores – de todos os níveis de ensino, da escola infantil à universidade – se meter a ensinar aquilo que não sabe; ou pior, deixar que os livros didáticos, os manuais, os vídeos, os programas ou *softwares* de computador ensinem em seu lugar, tornando-se, esses pseudo professores, meros repetidores de coisas prontas, meros tutores ou coadjuvantes de um processo (o processo de ensino) do qual tinham de ser sujeitos.

Em outras palavras, a práxis moderna e pós-moderna da Universidade passou a ser tutelada pela tecnologia da informação e da comunicação, tanto para o processo de ensino – como o texto supra já deixa claro – como o de aprendizagem. Em sede deste último, inclusive, tem se potencializado o papel da Internet como riquíssima fonte provedora de *trabalhos ou textos prontos*, incentivando a prática deplorável e altamente reprovável do crime de plágio, deteriorando ainda mais a realidade educativa nacional.

Quais os resultados gerados pelo cenário delineado? Em primeira e destacada posição, a péssima educação superior através da qual as universidades despejam, semestralmente, milhares de profissionais sem a mínima e devida preparação profissional nas mais diversas áreas do conhecimento, comprometendo seriamente o funcionamento (e a competitividade) do nosso mercado nacional. E, saliente-se, em plenos tempos de acirrada batalha globalizada. Em

segundo lugar, embora não menos relevante, o que presumir-se-ia ser a aplicação (pela Universidade) de estratégias direcionadas a um estreito (íntimo) *marketing relacional* com o mercado, a fim de avaliar resultados da implementação do seus produtos-serviços e perseguir a precípua intenção de aprimorar seu desempenho, na prática assemelha-se mais às estratégias de um *marketing aliciador* (mercantilismo), cujo escopo tende mais a assegurar a sobrevivência da instituição, *a qualquer custo*. Equação no mínimo dúbia e – poderíamos até ousar afirmar – autodestrutiva.

3. PLANO DE MARKETING DAS IES: O QUÊ, QUEM, COMO, POR QUÊ E PARA QUÊ? INTERROGANTES QUE SUGEREM DÚVIDAS EDUCATIVAS CRUCIAIS

No necrológio de Foucault, Pierre Bordieu escreveu no jornal *Le Monde* (França): “*nada é mais perigoso que reduzir uma filosofia, principalmente tão sutil, complexa e perversa, a uma fórmula manual*” (VEIGA-NETO, 2007, p. 7). Essencialmente verdadeiro. Afinal, educação é filosofia ou esta é que está inserida na educação? Se privilegiarmos a segunda opção, acataremos como verdadeiro que “A preocupação fundamental da filosofia da educação é com o conhecimento humano” (THUMS, 2003, p. 47), i.e., a identificação dos aspectos do conhecimento – segue este autor – “que influenciam o modo de pensar, de conceber e de estabelecer os parâmetros das ações e das consequências humanas sintetiza a função do processo de pensar a educação”. Assim, educação seria o meio de geração do conhecimento e este, por seu turno, se constituiria no *diferencial* que os indivíduos singularmente apresentam para destacar-se (ou, ao contrário, subsumir-se) no seio da sociedade – claro que associado a indicadores outros inerentes ao próprio indivíduo e à sua maneira de interrelacionar-se com seu meio e com o outro.

A educação, portanto, possui o condão de, em relação diretamente proporcional (quanto maior e melhor, mais efetiva será), enaltecer e sobrevalorizar o indivíduo, destacando-o do *todo* em seu meio. E por assim sê-lo, ela não é passível de ser *adquirida* no *comércio da esquina*, na Internet (falando na *pós-modernidade líquida* de Bauman) ou em qualquer instituição que se auto-intitule *vantajosamente superior* graças a um custoso e bem estruturado plano de marketing, cujo objetivo precípua é *vender um sonho*.

Paremos para refletir a respeito desta última assertiva. O leitor deve recordar o que mencionávamos nos Prolegômenos deste artigo, da lavra de Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2004) em relação ao requisito essencial da excelência, para o que estes autores propuseram seguir o modelo da *Estrutura dos 7-S*, de McKinsey. A excelência reside na fórmula equilibrada dos requisitos de estrutura, estratégia, sistemas, valores compartilhados, aptidões, equipe e estilo, que redundem na essência da *satisfação superior* do cliente-usuário, ao atender e satisfazer por completo as expectativas deste, correto?

Correto. Mas é necessário que se situe na epistemologia essa *satisfação superior*: segundo a análise do indivíduo (egocêntrica) ou acorde com as expectativas vigentes na sociedade (policêntrica)? Se trazermos a presente a filosofia da educação sob a visão foucaultiana, optaremos por privilegiar uma *sociedade* satisfeita, não apenas o *indivíduo* satisfeito. A unicidade objetiva cede espaço à pluralidade social e é assim que deve ser. Afinal, vivemos *em sociedade* e não *para a sociedade*. Destarte, essa satisfação deve necessariamente ser compartilhada entre o *eu* que obra e alimenta expectativas do seu quefazer, e o *nós* social, que pretende a satisfação do meio.

Pois bem. Quando os estrategistas (*se e quando* existem) de uma IES procedem ao delineamento de um Plano de Marketing e, em seu âmbito, de uma estratégia de marketing de relacionamento, parecem esquecer que estes (o Plano e a estratégia) nunca poderiam visar a

promoção mercantil dos serviços educativos, mas a criação e defesa dos *valores filosóficos educativos*, a fim de construir uma sociedade digna de assim ser definida. Eis o cerne da questão, que dificilmente será atendido, sempre e quando se continue a privilegiar o aspecto puramente mercantil da educação superior. Aqui reside “*o quê?*” da questão central.

Inserido no amplo planejamento de marketing como uma de suas ferramentas estratégicas, o Plano de Marketing é “um documento formal que estabelece os objetivos da organização referente a um próximo período de atividades. Ele define programas de ação necessários ao atendimento desses objetivos” (GOMES; SILVEIRA; SOUZA, 2013, p. 189). Tal missão recai sobre o corpo de gestores de marketing da organização que, em não existindo na sua estrutura administrativa, provavelmente será atribuída a profissionais externos contratados para tal fim (MATOS, 2011). Em certas organizações, quem determina as diretrizes do planejamento de marketing é o CEO (*Chief Executive Officer*), ou Administrador Principal (BÓAS, 2008). Por fim, em IES menos estruturadas, as ações de marketing são definidas por uma comissão formada por docentes e agentes administrativos, capitaneadas pelo Reitor. Este é o “*quem?*”.

Observe-se que as ações de marketing podem surgir de três fontes distintas (gestores de marketing ou profissionais externos contratados; CEO; comissão de marketing), como ora mencionado, havendo claros sinais de diferenciação entre esses responsáveis, desde o ponto de vista profissional (*expertise*) até o nível de envolvimento com os destinos da organização. Uma amplitude assaz dissonante em relação à relevância de tal missão.

O “*como?*” da planificação mercadológica é igualmente amplo em suas fontes de definição e de informação, mas se pensarmos em termos básicos e vitais para o sucesso de uma organização, chegaremos a cinco fontes provedoras de dados e informações que deverão fundamentar nosso plano: (1) conhecimento da situação do negócio; (2) objetivos pretendidos em três horizontes: curto, médio e longo prazo; (3) estratégias determinadas para o alcance desses objetivos e em seus três horizontes; (4) prazos para o alcance desses objetivos; e (5) fontes de recursos necessários ao nosso plano (CIDES, 2009).

O atingimento de o “*como?*” pressupõe a constante e exaustiva pesquisa de mercado, o que traduz a necessidade de elevados recursos permanentemente disponíveis para sua realização. De outro ângulo observado, o investimento de tais recursos (materiais, financeiros e humanos) deve necessariamente redundar em retornos atrativos, pois, em assim não ocorrendo, estaremos ante uma irremediável situação de insucesso das ações implementadas ou, ainda, de graves erros de julgamento dos planejadores. Os níveis de risco do “*como?*”, assim, são de monta e altamente críticos. Até que ponto as IES (fundacionais ou privadas) estariam aptas a correr tais riscos? Sabe-se, através de simples análise empírica, que estas duas tipologias de IES convivem constantemente com a escassez de recursos – problema que, neste particular espaço e objetivo, não nos cabe analisar, mas que mereceria maior estudo em razão dos recursos serem vitais para a sobrevivência e o desempenho das IES.

As duas últimas questões – o “*por quê?*” e o “*para quê?*” – dizem respeito, respectivamente, ao motivo que justifica um Plano de Marketing e qual o objetivo que o torna necessário. Dentro do planejamento de marketing, por que fazer um projeto de marketing de relacionamento? E este serve para quê? Segundo Rossés & Rocha (2006), estudiosos do tema, a necessidade do marketing de relacionamento deriva de uma fonte motivadora central: a elevada competitividade que grassa no segmento da educação superior brasileira, nomeadamente a partir da multiplicação das IES privadas, na década de 1980, que derivou no decantado neologismo *mercantilização* da educação superior. Ainda conforme estes autores,

As IES estão procurando acompanhar as diversas necessidades dos clientes, redimensionando constantemente seus focos de conhecimentos acadêmicos. Isso porque, essas organizações têm se deparado com uma concorrência acirrada, profissionalizada e equilibrada em muitas áreas científicas, especialmente nas que existem profissionais e laboratórios especializados. Por essas razões, as IES estão revendo os serviços complementares e adotando ferramentas de marketing de relacionamento que colabore na imagem corporativa (ROSSÉS; ROCHA, 2006, p. 2).

Tradicional autores brasileiros na área do marketing educativo, Marcos Cobra e Ryon Braga (2004, p. 40) destacam a importância vital de a IES “entender profundamente como o cliente obtém informações sobre sua instituição”, apontando ainda, a necessidade do estrategista optar pela integração de “três aspectos fundamentais da gestão de uma IES moderna: satisfação, relacionamento e eficiência”. Mas mais importante ainda, é a constatação que estes autores em sua afirmação:

O ensino superior brasileiro vive um aparente paradoxo onde existe, de um lado, um crescimento contínuo e significativo da demanda de alunos e, por outro, uma crise especulativa com excesso de vagas e instituições, diluindo a demanda com poder aquisitivo e forçando a queda de preços (COBRA; BRAGA, 2004, p. 40).

Eis as respostas para os interrogantes “por quê?” e “para quê?”. Detenhamo-nos um pouco nestes últimos dois questionamentos.

3.1 O marketing de relacionamento em IES: fundamentos e objetivos... Questionáveis?

Temos notado, anotado e constatado *in loco*, que *o discurso segue sendo diverso da prática*. Não apenas nas instituições educativas pelas quais transitamos (como professor, gestor, planejador), senão que também naquelas que analisamos diariamente, seja em função de notícias jornalísticas, artigos científicos, relatórios ou debates informais, como de pesquisas pessoais e não acadêmicas, de *conversas de salão*, enfim. Outro antigo adágio popular – “*a voz do povo e a voz de Deus*” –, despido do seu caráter religioso, reflete como espelho fiel o que sucede ao nosso redor, independentemente de a qual segmento mercadológico esteja se referindo. Isto é insofismável. Louva-se a Universidade, mas ouve-se ou lê-se um volume substancialmente maior de reclamações, acusações, descontentamentos, decepções, tanto de alunos como de pais ou responsáveis, ou ainda, de empresários e profissionais liberais. Até que ponto tais expressões detratórias refletiriam a realidade? Certamente que até um ponto crível de serem levadas a sério – embora não o sejam.

Ao abordar o tema da pesquisa na Universidade, Silvio Sánchez Gamboa (2000, p. 87-88) traz a termo, parafraseadas, as palavras de Trindade (1998), para quem a expressiva expansão do ensino superior expõe indicadores que “mostram a tendência da solução mais fácil, que concentra as matrículas nas IES particulares, sem os custos exigidos pela pesquisa e sem comprometer as verbas públicas”, ainda complementando: “essa política de empobrecimento do ensino superior e de desprezo pela pesquisa favorece os interesses dos grandes centros econômicos que necessitam criar uma rede permanente de consumidores de informações científicas e tecnológicas”. Outro texto, agora da lavra de Magda Dimenstein (2007, p. 190), contribui com as lições de Mancebo (2004), para quem o cenário educativo contemporâneo está claramente caracterizado pela “*privatização do sistema de ensino superior com o conseqüente empobrecimento das missões da universidade e a mercantilização do conhecimento*”.

São apenas dois exemplos ilustrativos de uma realidade incontestável que muitos estudiosos persistem em solapar ou tergiversar em suas exposições, quiçá em razão de interesses particularíssimos ou, no mínimo, setorizados, dificultando uma verdadeira e *real* análise da nossa educação em sentido amplo e, mais especificamente, da nossa educação universitária. É dentro deste contexto que se questiona, então, até que ponto as estratégias mercadológicas de um marketing agressivo – e dentre estas, aquelas direcionadas ao marketing de relacionamento – seriam racionalmente fundamentadas e válidas, se inexistisse uma base ética que as sustentasse? A dinâmica funcional e estratégica da universidade (notadamente aquelas IES caracterizadas como *privadas* e também as de estrutura *fundacional*) se assemelha, em muito aos grandes bazares de venda varejista oportunistas, i.e., que intentam atender necessidades e desejos de “*gregos e troianos*” à procura de um mero diploma de terceiro grau, não interessando qual seja a área do saber, a qualidade e confiabilidade do produto/serviço, ou ainda o potencial resultado de tão dispendioso esforço.

Pois bem. Defendemos a tese da *especialização* ou, se parece mais adequado dizer, da concentração de esforços da IES sobre aquelas capacidades que são inerentes à sua estrutura, missão e objetivos pelos quais *deveria* de ter optado quando da sua formulação como organização educativa superior. Em outras palavras, desejar incorporar ou abraçar o *todo* em detrimento de *partes* (ou áreas do conhecimento) nas quais possui preferência e capacitação docente adequada, é declarar-se visionário ou, ainda pior, sem uma *visão e missão* coerentemente predefinidas por seus empreendedores.

Para ilustrar o que afirmamos, observemos primeiramente o exemplo da Amil Universidade Corporativa. As universidades corporativas não necessariamente devem restringir-se aos funcionários da corporação, senão que podem ampliar sua oferta a todo o mercado visando detectar (e preparar) futuros potenciais candidatos às suas vagas laborais com foco específico. Neste sentido, o caso da Amil é emblemático. Marisa Eboli (2004, p. 185-186) nos relata sua investigação sobre a Universidade Corporativa deste grupo brasileiro voltado à assistência médica internacional e social, cujos principais indicadores são sumarizados a seguir:

- Foi fundada em 1978, no Rio de Janeiro, com a missão de “Viabilizar a uma parte significativa da sociedade o acesso a uma medicina de alta tecnologia e qualidade” (AMIL, 2013).
- Na década de 1990, cria-se a Escola Amil de Administração que, mais adiante, se transforma na Amil Business Administration (ABA, semelhante à estrutura de um MBA), inicialmente com o objetivo específico de atender aos executivos da organização e posteriormente ampliado a fim de beneficiar os níveis técnicos (BISPO, 2003).
- Em termos de expansão, além do atendimento ao seu público interno a Amil criou vários programas “compartilhados e elaborados para o público externo, formado por fornecedores, clientes e comunidade” (EBOLI, 2004, p. 185).

Similarmente à Amil, a empresa de telecomunicações GVT também possui sua universidade corporativa e, no setor de *franchising*, são inúmeros os exemplos de organizações que utilizam o ensino corporativo como estratégia de formação intelectual e criação de valores dos seus colaboradores, fornecedores, clientes e do mercado em geral.

Enquanto as IES privadas e fundacionais se preocupam em expandir a proposta dos seus cursos tentando abranger o máximo possível de áreas do saber – principalmente aquelas mais *populares*, como Administração, Ciências Contábeis, Advocacia, Psicologia etc. – e,

assim, dificultando a manutenção de premissas saudáveis para uma concorrência construtiva, as universidades corporativas (que também atendem ao público), pelo contrário, buscam prioritariamente firmar-se em base a um foco específico, privilegiando a especialização e multiplicando exponencialmente suas chances de sucesso, principalmente no que concerne ao vital requisito da qualidade.

Inserida neste tumultuado universo de propostas, a estratégia do marketing de relacionamento perde seu valor e sua fundamentação ao sobrevalorizar uma mensagem meramente mercantilista e quase nunca representativa da realidade institucional da organização, seja esta educacional ou de qualquer outro segmento. A “novidade” trazida pela implementação de uma linha direta gratuita do tipo “0800”, inserida por Kotler & Keller em sua obra de 2006, entre outros itens sugeridos como “ações interessantes para a gestão de reclamações” (apud LARENTIS, 2009, p. 94), parece ser mais um engodo do decantado marketing de relacionamento. Antes de auxiliar na gestão das reclamações, se constitui em verdadeiro pesadelo para o cliente e numa prova olímpica de resistência e de equilíbrio emotivo.

Sob outro ângulo agora, o aspecto ético do marketing de relacionamento também já rendeu vasta literatura. Um estudo realizado na Austrália cujo objetivo era “abordar os três problemas éticos encontrados com maior frequência, por ordem de prioridade, em empresas australianas envolvidas em atividades de marketing internacional” (MALHOTRA, 2004, p. 313), resultou na tabulação de dez categorias que soem ocorrer com maior frequência e que foram registradas pelo autor ora referido: “o tradicional suborno em pequena escala; presentes, favores e entretenimento; preços; produtos ou tecnologias inadequadas; práticas de evasão de impostos; atividades ilegais ou imorais; comissões duvidosas a membros de uma equipe; diferenças culturais; envolvimento em questões políticas”.

Não é nada incomum, em suma, nos defrontar-nos com propostas de IES que na prática ou não são cumpridas ou o são apenas parcialmente. E neste aspecto, o marketing de relacionamento deixa de cumprir com sua precípua função: “compromisso com o atendimento às necessidades e às expectativas de seus clientes (qualidade dos produtos ou serviços oferecidos), com a disponibilização de informações corretas e precisas sobre a organização com honestidade, respeito e transparência” (DAINEZE, 2004, p. 105-106). Se estas premissas não são cumpridas, qual seria o objetivo de manter-se um programa duvidoso de marketing de relacionamento? Tentar explicar o inexplicável (a diferença entre o prometido e o cumprido) apenas para manter a pretensa fidelidade do cliente? Até quando?

São questões que, em nossa realidade pós-moderna em que preponderam as *relações liquefeitas* – como apregrado por Sygmunt Bauman (2001) –, a ânsia (e até a necessidade) gananciosa acaba superando os valores éticos, comprometendo severamente os princípios mais mezinhos das relações humanas. Eis o porquê de questionarmos a validade de um marketing de relacionamento aplicado em IES apenas com o escopo de cumprir teoricamente com um predicado apregrado no discurso, mas dificilmente atendido na prática.

4. CONCLUSÕES

Iniciemos pela resposta a nossa primeira questão (composta) central, formulada nos Prolegômenos. Nos perguntávamos: até que ponto a educação pode ser considerada um *produto vendável*? Esta precondição, em sua aplicabilidade prática, não estaria derrubando o mito da educação como requisito vital (um direito de todos e um dever do Estado, como preconizado nas cláusulas pétreas da nossa Carta Constitucional) para a *formação* de cidadãos críticos e atuantes como tal na construção democrática de uma sociedade?

Se nos atermos ao mandamento magno da Constituição, a educação em sentido lato nunca poderá ser entendida como um *produto vendável*, vez que se constitui em *direito constitucional*, cabendo ao Estado atender a esse dever. Mas, eis que o Estado foi omissivo e deixou de cumprir com tal mandamento (a exemplo de outros igualmente péticos, como segurança, saúde, bem-estar social, isonomia, entre os mais importantes), instando a sociedade a movimentar-se em busca de soluções paliativas, dentre as quais a *mercantilização* da educação em todos os seus níveis. A partir dessa flagrante *falha estatal*, a educação assumiu sua cruel face de *produto vendável*, ingressando a um mercado autofágico e deletério. E, ainda pior, com o gravoso problema da péssima qualidade educativa pública, principalmente nos estágios mais relevantes (primário e secundário). Se relevarmos que a educação informal (familiar) vem se deteriorando ostensivamente, estaremos ante uma equação de mui difícil compreensão, a partir da constatação de um Estado superdimensionado, perdulário, inepto, ganancioso e eivado pelo crime institucionalizado.

Desta equação, ainda, emerge um cenário social desestruturado, em total descompasso com o discurso político-partidário pretensamente democrático, aliciador e convulsivamente voraz, completando um quadro nada alentador para as gerações vindouras. E a responsabilidade por esse deprimente cenário cabe apenas e tão-somente às gerações pretéritas que, junto com a atual, propiciaram tão bizarro legado social.

À questão de pesquisa subsequente – *as IES da amostra delimitada possuem e aplicam, com sucesso, algum tipo de programa interrelacional com seus alunos-clientes?* – a resposta que se nos interpõe é *dupla e assimétrica*: sim e não. Pela análise das propostas apregoadas pelas IES da mesorregião do Vale do Itajaí e pelas respostas geradas através de uma enquête informal que realizamos com alunos e ex-alunos dessas universidades, escolhidos aleatoriamente, obtivemos inicialmente a confirmação de efetivamente existir um programa de marketing relacional, embora complementarmente tenhamos alcançado uma posição negativa quanto à efetividade da relação *proposta x realização*. A insatisfação se impõe como preponderante, nada obstante permaneça subsumida à necessidade maior dos discentes no sentido da conquista de um diploma de nível superior. Confrontados com uma questão aditiva que apontava para eventual desvio desse impasse – *por que, então, não mudar de instituição?* – os entrevistados, através de variadas formas de expressão, apontaram a inconveniência de tal saída em razão de que, na prática, poderia acarrear mais prejuízos do que benefícios.

Ante outra questão formulada exclusivamente para alunos cursantes do quinto semestre em diante – *em quantas ocasiões você foi arguido pela instituição sobre seu nível de satisfação com a mesma e com seu curso, considerando a infraestrutura física da IES e o corpo de docentes?* –, a resposta com maior volume de escolha recaiu sobre a opção “nunca”, seguida pela opção “uma vez”. E, encerrando o conjunto de questões, perguntamos: *quais, a seu ver, são as ações mais relevantes da sua instituição em suas estratégias de marketing de relacionamento com alunos e ex-alunos?* Em primeira e distanciada posição, a opção mais apontada foi: “não sei precisar”.

Excelência, no desempenho de uma organização – qualquer organização –, redundam em elevados níveis de satisfação dos seus clientes (internos e externos), provedores, parceiros, pais ou responsáveis (no caso dos educandários de todos os níveis), a mídia e o governo. Adicionalmente, a excelência de desempenho e a comunicação fidedigna dos indicadores que dão suporte a tal resultado fundamentam de maneira sólida a tão perseguida *fidelização* do mercado, que traz em sua esteira a credibilidade institucional e operacional, a segurança e a confiabilidade que se propagam sem grandes necessidades de altos e maciços investimentos

comprobatórios, dispensando o dispêndio de *provar o que está ostensivo*. Todo o resto e em sentido diametralmente oposto se afigura como *potencialmente falso* e induz à dúvida.

Claro que há a necessidade – e é de bom alvitre – de se apregoar o que é bom, justo, construtivo e positivo, assim como também há a obrigatoriedade de se estar diuturnamente atento aos humores e tendências do mercado, sem que para tal haja, contudo, a obrigatoriedade de *dourar-se uma pílula reconhecidamente prateada*. O mercado atual, em que pese o expressivo avanço das tecnologias da informação e da comunicação, aproximando os quadrantes mais distantes do planeta em nanos segundos, mantém a tradição milenar de *crer no que pode ver, tocar, experimentar e avaliar*. E esta tradição dificilmente será substituída por qualquer outra, por mais pós-moderna que seja. A formação educativa, universitária e dos demais níveis, que o digam.

“A roda foi criada há mais de seis mil anos; a educação formal há quatro mil anos. E hoje ainda não conseguimos compreender o valor da roda e a relevância da educação. Mas, paradoxalmente, dependemos integralmente dessas duas invenções revolucionárias, embora as menosprezemos.”

(J.Koffler, in *“The Human Being: this incondite project”*, 1976).

NOTAS EXPLICATIVAS

- ^(I) A composição dos critérios 7-S deriva das suas nomeações em Inglês: **Hardware** (*Structure and Strategy*) – **Software** (*Systems, Shared Values, Skills, Staff and Style*).
- ^(II) A mesorregião do Vale do Itajaí faz parte de uma das seis mesorregiões do estado de Santa Catarina. Está composta por um conjunto de 54 municípios agrupados em quatro microrregiões, com uma população total aproximada de 1,5 milhão de habitantes, de um total de 6,5 milhões de habitantes no estado, representando 23% deste total ou algo próximo a ¼ da população estadual.

REFERÊNCIAS

- AMIL Assistência Médica Internacional. **Uma história marcada por inovações**. Disponível em: <<http://www.amil.com.br/portal/institucional/conheca-amil/sobre-amil/nossa-historia>>. Acesso em: 13 ago. 2013.
- AMORIM, E. de P. S. A docência na universidade privada: entre o trabalho e o emprego. In: **“Revista Trabalho & Educação”**, v. 18, n. 2, mai./ago. de 2009, p. 27-56. Disponível em: <<http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/viewFile/426/477>>. Acesso em: 13 jul.2013.
- BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas**. José Gradel (trad.). Rio de Janeiro: Zahar, 2008. 321p.
- BISPO, P. **Amil consolida universidade corporativa**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/3494/amil-consolida-universidade-corporativa.html>>. Acesso em: 13 ago. 2013.
- BÔAS, R. V. **The Campus Experience: marketing para instituições de ensino**. São Paulo: Summus/Hoper, 2008. 403p.
- CASTRO, C. B.; ARMARIO, E. M. **Marketing relacional**. Madrid: ESIC EDITORIAL, 1999. 249p.

- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 325p.
- COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing Educacional**. Ferramentas de gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004. 151p.
- CIDES, S. J. **Marketing para negócios de sucesso**.v. 2. São Paulo: Universo dos Livros, 2009. 144p.
- DAHLGAARD-PARK, S. M.; DAHLGAARD, J. J. **In Search of Excellence – Past, Present and Future**. Sweden: Lund University – Linköping University, 2004. 21p.
- DAINEZE, M. do A. Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos. *In: “Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades”*, v. III. São Paulo: Peirópolis, 2004. p. 103-112.
- DIAS, R. de B. Descompasso entre discurso e prática. *In: Jornal da Unicamp*, n. 559, ano XIII. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/unicamp/ju/559/descompasso-entre-discurso-e-pratica>>. Acesso em: 09 ago.2013.
- DIMENSTEIN, M. “Da água estagnada espera veneno”: compromissos éticos e políticos em Psicologia. *In: RIBEIRO, M. A. T.; BERNARDES, J. de S.; LANG, C. E. (org.). “A produção na diversidade: compromissos éticos e políticos em psicologia”*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. 279p.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004. 281p.
- GAMBOA, S. S. A pesquisa na construção da Universidade: compromisso com a aldeia num mundo globalizado. *In: “Pesquisa em educação – História, Filosofia e Temas Transversais”*, LOMBARDI, J. C. (org.). 2 ed. Campinas (SP): Autores Associados: HISTEDBR; Caçador (SC): UnC, 2000. p. 77-94.
- GOMES, G.; SILVEIRA, A.; SOUZA, M. J. B. de. Plano de Marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. *In: “Revista GUAL”*, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 185-209, abr. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2013v6n2p185/24573>>. Acesso em: 11 jun. 2013.
- GONÇALVES, F. do N. Relações Públicas e as novas tecnologias: Solução ou dilema? *In: FREITAS, R. F.; LUCAS, L. “Desafios contemporâneos em comunicação. Perspectivas de Relações Públicas”*. São Paulo: Summus Editorial, 2002. p. 51-72.
- LARENTIS, F. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 144p.
- LEITE, D.; MOROSINI, M. Universidade no Brasil: a Ideia e a Prática. *In: “Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos”*, v. 73, n. 174, p. 242-254, maio/ago. 1992. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/450/455>>. Acesso em: 13 jul.2013.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004. 723p.

- MATOS, P. N. de. O planejamento e o controle de marketing. *In*: LINDON, D. et al., “**Mercator XXI, teoria e prática de marketing**”.14 ed. Alfragide (Portugal): Publicações Dom Quixote, 2011. 689p.
- ROSSÉS, G. F.; ROCHA, R. A. da. O marketing de relacionamento das Instituições de Ensino Superior no Rio Grande do Sul. *In*: “**XXVI ENEGEP**”, Fortaleza, Ceará, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450312_7549.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2013.
- SANTOS, V. dos; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006. 149p.
- SEBRAE-PR (Brasil). **5 conselhos para incrementar o marketing da sua startup**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.5-conselhos-para-incrementar-o-marketing-da-sua-startup.print>>. Acesso em: 06 ago.2013.
- SILVA, E. T. da. Ensino-aprendizagem e leitura: desafios ao trabalho docente. *In*: SOUZA, R. J. de (Org.). “**Caminhos para a formação do leitor**”. 1 ed. São Paulo: DCL, 2004. p. 25-36.
- THUMS, J. **Ética na educação: filosofia e valores na escola**. Canoas: Ed. ULBRA, 2003. 480p.
- VEIGA-NETO, A. **Foucault e a educação**. 2 ed., 1 reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. 160p.