

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

MAURICIO FONTOURA TRINDADE

**ARQUITETURA INFORMACIONAL PARA GESTÃO DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

São Leopoldo

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MAURICIO FONTOURA TRINDADE

**ARQUITETURA INFORMACIONAL PARA GESTÃO DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós -
Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Adolfo Alberto Vanti

São Leopoldo

2008

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

T833p

Trindade, Mauricio Fontoura.

Arquitetura Informacional para Gestão de Relacionamento:
Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Privada/
Mauricio Fontoura Trindade. – 2008.

161 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis,
2008.

“Orientador: Professor Adolfo Alberto Vanti, Dr.”.

1. Universidades e faculdades – Brasil – Administração.
2. Marketing de relacionamento. 3. UML (Computação).
4. CRM. 5. Arquitetura informacional. 6. Gestão. 7. Instituições
de ensino superior. I. Título.

CDU-658.8:378.4(81)

Catálogo na publicação:
Bibliotecário Flávio Nunes – CRB 10/1298

MAURICIO FONTOURA TRINDADE

**ARQUITETURA INFORMACIONAL PARA GESTÃO DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós -
Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Aprovada em 19 de setembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA:

Carlos Hideo Arima – PUC/SP

Carlos Alberto Diehl - UNISINOS

Ernani Ott - UNISINOS

Professor Dr. Adolfo Alberto Vanti – Orientador

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

*Dedico este trabalho à minha esposa
amada e ao nosso filho, fruto de muito amor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Dr. Adolfo Alberto Vanti, que, em todos os momentos, sempre acreditou em mim e no projeto, incentivando-me e apoiando-me para que eu pudesse vencer este desafio;

À minha esposa, pelo amor, apoio e compreensão nos momentos em que estive ausente;

À minha mãe e minha irmã, pela educação e valores que aprendi com elas;

À minha sogra e sogro, pela compreensão e auxílio constante nesta jornada;

Ao professor Dr. Ernani Ott e ao professor Dr. Carlos Diehl, pelas orientações prestadas na banca de qualificação deste estudo;

Aos meus colegas de trabalho que participaram do grupo focal, pela presteza e atenção para que o debate pudesse ocorrer;

À Reitoria do Centro Universitário IPA, pela permissão e incentivo para a realização do trabalho;

Aos alunos do Centro Universitário que participaram do debate do grupo focal;

À todas as pessoas que, de alguma forma, me incentivaram e compreenderam minha ausência.

RESUMO

A presente pesquisa propõe a estruturação de uma Arquitetura Informacional para Gestão de Relacionamento com Alunos de Instituição de Ensino Superior (IES) privada, com base na coleta e análise dos dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), na observação participante e nos grupos de foco com alunos e gestores da Instituição de Ensino Superior (IES) em estudo. Os temas que tratam de vantagem competitiva e cadeia de valor, estratégias direcionadas ao lucro e rentabilidade, *Customer Relationship Management* (CRM) e *marketing* de relacionamento apresentados no referencial teórico, orientam a identificação dos atributos e benefícios que envolvem o termo 'relacionamento' e que tenham representatividade para os alunos e gestores. Os temas que tratam de arquitetura informacional e *Unified Modeling Language* (UML) orientam a estruturação da Arquitetura Informacional. O estudo foi realizado em uma IES privada, localizada na cidade de Porto Alegre/RS, possuindo natureza aplicada com abordagem qualitativa e exploratória, o que permitiu a compreensão do problema de estudo em um ambiente real. Conclui-se que uma Arquitetura Informacional pode auxiliar a Gestão do Relacionamento com Alunos da IES, pois permite a organização e articulação dos atributos que envolvem o relacionamento entre a IES e seus alunos, atendendo ao requisito inicial de modelagem de um sistema de informações.

Palavras-chave: Gestão de instituições de Ensino Superior; CRM; Marketing de relacionamento; Arquitetura informacional; *Unified Modeling Language*.

ABSTRACT

This work proposes the structuring of Information Architecture for Relationship Management with students in a private higher education institution based on the gathering and analysis of the Institutional Development Plan data, on participative observation and on focus groups with students and management of the university being studied. The topics that deal with competitive advantage and value chain, strategies targeted at profit and profitability, Customer Relationship Management and relationship marketing presented in the theoretical content orientate the identification of the attributes and benefits entailed by the term relationship and that are meaningful to both students and management. The topics that deal with information architecture and *Unified Modeling Language* orientate the structuring of Information Architecture. The study was carried out in a private institution of higher education located in Porto Alegre/RS possessing an applied nature with a qualitative and exploratory approach enabling the comprehension of the problem within a real environment. It has been observed that Information Architecture helps Relationship Management with students in a private higher education institution since it allows the organization and articulation of the attributes implied by the relationship between the private higher education institution and its students meeting the initial requisite of information systems modeling.

Key words: Management of higher education institutions; CRM, Relationship marketing; Information architecture; Unified Modeling Language.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A modelagem da arquitetura de um sistema.....	34
Figura 2 – Modelo de Caso de Uso.....	38
Figura 3 – Modelo de Ator.....	38
Figura 4 – Modelo de Seta de Comunicação.....	39
Figura 5 – Modelo de Seta de Inclusão.....	39
Figura 6 – Modelo de Seta de Extensão.....	40
Figura 7 – Modelo de Seta de Generalização.....	40
Figura 8 - Método da Proposta da AI para GRA de IES Privada.....	46
Figura 9 - Diagrama de Caso de Uso Relacionamento.....	94
Figura 10 - Diagrama de Caso de Uso Ensino.....	96
Figura 11 - Diagrama de Caso de Uso Atendimento.....	96
Figura 12 - Diagrama de Caso de Uso Financeiro.....	97
Figura 13 - Diagrama de Caso de Uso Prêmios.....	97
Figura 14 - Diagrama de Caso de Uso Plano Pedagógico.....	98
Figura 15 - Diagrama de Caso de Uso Interação.....	99
Figura 16 - Diagrama de Caso de Uso Informação.....	100
Figura 17 - Diagrama de Caso de Uso Agilidade.....	101
Figura 18 - Diagrama de Caso de Uso Prazos.....	101
Figura 19 - Diagrama de Caso de Uso Descontos.....	102
Figura 20 - Diagrama de Caso de Uso Preço.....	103
Figura 21 - Diagrama de Caso de Uso Formas de Pagamento.....	104
Figura 22 - Diagrama de Caso de Uso Financiamento.....	105
Figura 23 - Diagrama de Caso de Uso Desempenho Acadêmico.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de Documentos e Sistemas de Informações Analisados	50
Quadro 2 - Portarias e Normas Internas.....	58
Quadro 3 - Relação dos Sistemas de Informação	61
Quadro 4 - Gestores Convidados.....	63
Quadro 5 - Alunos Convidados	65
Quadro 6 - Hierarquia das Categorias da Análise de Conteúdo	69
Quadro 7 – Análise das Citações da Subcategoria Financeiro > Preço.....	85
Quadro 8 – Análise das Citações da Subcategoria Atendimento > Informação.....	86
Quadro 9 – Análise das Citações da Subcategoria Financeiro > Descontos	87
Quadro 10 – Análise das Citações da Subcategoria Prêmio > Desempenho Acadêmico.....	88
Quadro 11 – Análise das Citações da Subcategoria Atendimento > Prazos.....	89
Quadro 12 – Análise das Citações da Subcategoria Atendimento > Interação.....	89
Quadro 13 – Análise das Citações da Subcategoria Financeiro > Formas de Pagamento.....	90
Quadro 14 – Análise das Citações da Subcategoria Ensino > Plano Pedagógico...90	
Quadro 15 – Análise das Citações da Subcategoria Atendimento > Agilidade	91
Quadro 16 – Análise das Citações da Subcategoria Financeiro > Financiamento...91	
Quadro 17 – Análise das Citações da Subcategoria Ensino > Professor.....	92
Quadro 18 – Mapa dos Atributos da Variável ‘Relacionamento’.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de IES Privadas	14
Tabela 2 - Crescimento do Número de Cursos e Alunos	52
Tabela 3 - Crescimento da Receita Líquida e Investimentos	53
Tabela 4 - Análise de Freqüência das Citações por Categoria.....	73
Tabela 5 - Análise de Freqüência das Citações por Debatedor e Categoria	74
Tabela 6 - Análise de Freqüência das Citações por Categoria e Debatedor	74
Tabela 7 - Análise de Freqüência da Categoria 'Gestão'.....	75
Tabela 8 - Análise de Freqüência da Categoria 'Relacionamento'	77
Tabela 9 - Análise de Freqüência da Categoria 'Arquitetura'	83
Tabela 10 - <i>Ranking</i> da Análise de Freqüência da Categoria 'Relacionamento'	84

LISTA DE SIGLAS

AI	Arquitetura Informacional
CAE	Central de Atendimento ao Estudante
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FIES	Financiamento Estudantil
GRA	Gestão do Relacionamento com Alunos
IES	Instituições de Ensino Superior
IMEC	Instituto Metodista de Educação e Cultura
IPA	Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista
MAPA 1	Mapa do Referencial Teórico e da Análise de Documentos
MAPA 2	Mapa dos Discursos dos Grupos de Foco
MEC	Ministério de Educação e Cultura
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SINPRO	Sindicato Professores
SINTAE	Sindicato Trabalhadores na Administração Escolar
UML	<i>Unified Modeling Language</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
1.3.1 Viabilidade.....	16
1.3.2 Oportunidade	16
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 VANTAGEM COMPETITIVA E CADEIA DE VALOR	18
2.2 ESTRATÉGIA	20
2.3 ESTRATÉGIAS DIRECIONADAS AO LUCRO E RENTABILIDADE	21
2.4 GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) PRIVADAS	23
2.5 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> – CRM	25
2.5.1 Marketing de Relacionamento.....	27
2.6 ARQUITETURA INFORMACIONAL	30
2.6.1 Fundamentos de <i>Unified Modeling Language</i>	32
2.6.2 Arquitetura da <i>Unified Modeling Language</i>	34
2.6.3 Diagramas da <i>Unified Modeling Language</i>	35
2.6.4. Diagrama de Casos de Uso	37
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	41
3.1 TÉCNICA DA COLETA DE DADOS.....	42
3.2 TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS.....	44
3.3 MÉTODO DA PROPOSTA DA AI PARA GRA DE IES PRIVADA.....	46
4 ARQUITETURA INFORMACIONAL PARA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM ALUNOS DE IES PRIVADA	48
4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	48
4.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS.....	49
4.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional	50
4.2.1.1 Breve histórico da IES.....	51
4.2.1.2 Missão, visão e princípios	53
4.2.1.3 Políticas de gestão econômica e financeira	55
4.2.2 Portarias e Normas Internas.....	58
4.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES NA IES EM ESTUDO	60
4.4 MAPA DO REFERENCIAL TEÓRICO E DA ANÁLISE DE DOCUMENTOS.....	62
4.5 GRUPOS DE FOCO.....	62
4.6 CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	68
4.7 MAPA DOS DISCURSOS DOS GRUPOS DE FOCO.....	72
4.8 RESULTADOS DA ANÁLISE DO CONTEÚDO.....	73
4.8.1 Análise do Contexto das Citações da Categoria Relacionamento.....	84
4.9 REPRESENTAÇÃO DA ARQUITETURA INFORMACIONAL.....	93

4.9.1 Visão Geral da Arquitetura Informacional.....	94
4.9.2 Segundo Nível Hierárquico da Arquitetura Informacional	95
4.9.3 Terceiro Nível Hierárquico da Arquitetura Informacional	98
4.9.4 Resumo dos Atributos da Arquitetura Informacional.....	106
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	108
5.1 CONCLUSÃO	109
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	112
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – Mapa do Referencial Teórico e da Análise de Documentos ..	119
APÊNDICE B – Transcrição Literal dos Discursos dos Alunos.....	127
APÊNDICE C – Transcrição Literal dos Discursos dos Gestores.....	142
APÊNDICE D – Mapa dos Discursos dos Grupos de Foco	154

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato é o Produto Interno Bruto (PIB), que reflete a participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza (CORREA; CAON, 2002).

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo, demonstrando que aproximadamente 60% do PIB brasileiro é gerado pelo setor de serviços. Dessa forma, identifica-se a importância do desenvolvimento contínuo de conceitos e técnicas de gestão para as operações de serviços (CORREA; CAON, 2002).

As Instituições de Ensino Superior (IES) são entidades prestadoras de serviços que podem ter natureza pública ou privada, sendo que as privadas podem ser de cunho confessional e sem fins lucrativos. O termo "sem fins lucrativos" representa a constituição jurídica de uma IES, pois todo o resultado econômico e financeiro deve ser reinvestido na própria organização, para manutenção e ampliação da sua missão e objetivos estratégicos.

Andrade (2003, p. 1), ao contextualizar o ambiente de uma IES, cita que

as universidades possuem metas a cumprir, necessitam utilizar uma variedade de recursos, necessitam formular estratégias e desenvolver sistemas de planejamento para alcançar os resultados desejados, o que exige um aperfeiçoamento constante em seus processos de gestão. Tal exigência tem produzido tentativas de se transferir instrumentos próprios das empresas de negócio para as instituições acadêmicas. Esta transferência, entretanto, não pode ocorrer como se fosse um "simple empréstimo" das práticas das organizações empresariais, nem tampouco ser levada a cabo da mesma forma que tradicionalmente fazem estas. É necessário considerar e "respeitar" as características peculiares às organizações universitárias.

A consideração do autor evidencia a complexidade da gestão de uma IES, referente ao alinhamento da visão educacional à visão de negócios. Barros (2003, p. 1), afirma:

estamos com um dilema muito bem colocado, que exige uma consciência clara de todos nós que trabalhamos na educação, onde a ingenuidade não é mais tolerada. De um lado as IES como instrumento de educação e formação que é uma visão tradicional, uma visão de missão, uma visão que todos gostamos. Por outro lado vemos a educação como negócio e a escola como instrumento empresarial.

A abertura do mercado às IES com finalidades lucrativas, a partir do ano de 1997, em função de políticas do governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, gerou o crescimento do setor de Ensino Superior privado juntamente com o crescimento da competitividade entre as IES na disputa por alunos. Na tabela a seguir, observa-se que o Brasil possui 90% de IES privadas, sendo o país número um no *ranking*.

Tabela 1 - Percentual de IES privadas

País	Percentual de IES privadas
Brasil	90%
Coréia do Sul	75%
Filipinas	75%
Japão	74%
EUA	31%
Espanha	11%
França	9%

Fonte: INEP, 2003.

O contexto de gestão das IES privadas, que contempla concorrência e competitividade na manutenção e captação de alunos, evidencia a importância de planejamentos estratégicos e ações de gestão voltadas ao eficiente relacionamento entre a IES e seus alunos. Diante dessa necessidade, surge a questão problema, ou seja: Como uma Arquitetura Informacional (AI) pode auxiliar na Gestão do Relacionamento com Alunos (GRA) de uma IES privada?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Propor uma Arquitetura Informacional para a Gestão do Relacionamento com Alunos de uma IES privada.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário o atendimento de alguns objetivos específicos, que são:

- Identificar as informações necessárias à proposta de uma AI para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada;
- Estruturar uma proposta de AI para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada com base nos conceitos de modelagem de negócios da *Unified Modeling Language* (UML).

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa do presente estudo parte da inter-relação existente entre o objetivo geral proposto, o contexto do segmento de negócios em que estão inseridas as IES privadas, bem como as necessidades da IES em estudo. Assim, a justificativa de pesquisar o caso da IES em questão para propor uma AI que propicie a GRA dá-se, principalmente, por meio de benefícios que poderão advir à IES e aos seus alunos, devido à expectativa de atender as necessidades de ambas as partes.

Essa pesquisa contribui à teoria dos temas que tratam de gestão de relacionamento, porque identifica informações necessárias à GRA de IES privada a partir do estudo em um ambiente real. Entende-se que os resultados obtidos no estudo podem ser generalizados, pois as necessidades informacionais necessárias à GRA com alunos das IES privadas são semelhantes.

1.3.1 Viabilidade

O estudo é viável porque a IES:

- Dispõe de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) elaborado e aprovado pela sua Reitoria;
- têm uma estrutura organizacional definida, com clara identificação dos gestores, responsabilidades e processos;
- há disponibilidade de dados e informações necessárias à pesquisa por parte do pesquisador, pois o mesmo ocupa função de gerência na IES em estudo e dispõe de autorização da reitoria para utilizá-los.

1.3.2 Oportunidade

O estudo é oportuno, porque:

- Há forte competição no mercado de educação superior privada;
- o contexto em que estão inseridas as IES demonstra a necessidade de ações de gestão pertinentes ao relacionamento com seus alunos;
- o comportamento dos alunos determina cada vez mais serviços com qualidade e menor preço.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa está delimitada ao estudo de uma IES privada, com base na coleta e análise de dados, bem como na análise de conteúdo dos discursos gerados nos grupos de foco com alunos e gestores da própria IES, com o objetivo de identificar informações necessárias à proposta da AI para GRA de IES privada, contemplando os atributos que envolvem o relacionamento entre a IES e seus alunos.

A partir das descobertas geradas pela análise de conteúdo dos discursos dos grupos de foco, a AI descreve o contexto dos atributos que envolvem o relacionamento entre a IES em estudo e seus alunos, permitindo uma visão estratégica de como uma Arquitetura Informacional pode auxiliar na Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada. Não é objeto desta pesquisa a proposição de indicadores de monitoramento dos níveis de satisfação do relacionamento, bem como a determinação de procedimentos técnicos de modelagem de banco de dados e implantação de sistemas de informação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No primeiro capítulo apresentam-se o contexto de gestão das IES privadas brasileiras, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a delimitação do estudo com o objetivo de orientar o leitor à compreensão do encadeamento dos temas e considerações apresentadas.

O referencial teórico é apresentado no segundo capítulo, contemplando temas que tratam de vantagem competitiva e cadeia de valor, processo de formulação de estratégias, conceitos de lucro e rentabilidade, gestão de IES privadas, *Customer Relationship Management* (CRM), arquitetura informacional e fundamentos de *Unified Modeling Language* (UML) .

O terceiro capítulo apresenta o embasamento teórico da metodologia de pesquisa, da coleta e análise de dados utilizados no presente estudo, conectando conceitos teóricos com a aplicação prática da condução da pesquisa.

No quarto capítulo apresenta-se a proposta da Arquitetura Informacional (AI) para a GRA de IES privada, pautando-se pela coleta e análise de dados na observação participante, dos documentos institucionais e nos debates dos grupos de foco, permitindo a tabulação e análise de conteúdo das informações utilizadas na identificação dos atributos que envolvem o relacionamento entre a IES e seus alunos. A partir da identificação desses atributos, utilizase os conceitos da *Unified Modeling Language* (UML) na representação da AI.

No quinto capítulo apresenta-se a conclusão do presente estudo bem como sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico evidencia os conceitos relevantes e necessários ao estudo do problema proposto, servindo como orientação dos procedimentos de coleta e análise de dados.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA E CADEIA DE VALOR

Vantagem competitiva trata dos conceitos que uma empresa pode utilizar na implantação de suas estratégias, diferenciando-se de seus concorrentes na perspectiva de menor custo (liderança em custos) e/ou na forma de agregar valor aos seus produtos (diferenciação), tais como a utilização de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes, entre outras ações (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989, p. 111), “normalmente as empresas entendem as fontes de diferenciação em termos das práticas de *marketing* ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte na cadeia de valor”.

Diferenciação ocorre quando uma empresa comercializa seu produto, considerando ‘qual’ o valor superior que pode ser agregado à cadeia de valor do comprador. Uma empresa cria valor superior para um comprador mediante dois mecanismos: (a) reduzindo o custo do comprador representado pela concessão de qualquer benefício financeiro que reduza o preço final da venda; (b) elevando o desempenho do comprador representado pela compreensão das reais necessidades desse comprador na comercialização e utilização do produto. Ambas as ações constituem-se em oportunidades muito importantes no processo de diferenciação (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989, p. 2), “valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”.

O mesmo autor enfatiza que a

cadeia de valor representa as atividades necessárias a todo o processo que uma empresa executa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto e podem ser “encontradas” de acordo com os seguintes princípios: a) tiverem economias diferentes; b) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação; c) representarem uma proporção significativa ou crescente no custo (Porter, 1989, p. 41).

Os conceitos de Porter (1989, p. 115) para a estruturação de uma cadeia de agregação de valor são:

- **Escolhas de políticas** escolhas políticas com relação às atividades a serem executadas e como executá-las;
- **Elos**: como as atividades são desenvolvidas, considerando a cadeia de valor e as relações existentes com fornecedores e alunos;
- **Oportunidades**: momento em que uma empresa começa a executar uma atividade;
- **Aprendizagem e vazamento**: refere-se à melhor maneira de executar uma atividade, com base em treinamentos constantes e a forma como essa aprendizagem não “vaza” para os concorrentes;
- **Integração**: refere-se à forma como as empresas criam melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las com outras.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), no contexto das IES os processos-chave mais importantes e que estão relacionados à cadeia de agregação de valor são: (a) os voltados para o atendimento de alunos; (b) com alto grau de contribuição para os objetivos dos alunos; (c) com expressivos volumes e valores envolvidos e que possam afetar significativamente os resultados da IES.

Considerando o contexto e os desafios de gestão das IES, percebe-se a necessidade do alinhamento dos conceitos de vantagem competitiva à cadeia de valor e aos planejamentos estratégicos e às ações de gestão dos processos-chave mais importantes nas IES. Agregar valor a processos que atendam as necessidades

e objetivos dos alunos pode gerar vantagem competitiva a uma IES, no enfoque diferenciação frente ao contexto competitivo de manutenção e busca desses mesmos alunos.

A seção a seguir, que trata do tema estratégia, tem o objetivo de apresentar as perspectivas que podem ser consideradas para a formulação dos planejamentos estratégicos que imponham rumos às IES.

2.2 ESTRATÉGIA

Mintzberg e Quinn (2001), ao fazerem um inquérito histórico da literatura sobre estratégia, apontam dez escolas importantes que caracterizam esse conceito, que são: escola do desenho, do planejamento, do posicionamento, do empreendedor, cognitiva, da aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e da configuração. Os autores reconhecem as inter-relações existentes entre as escolas, definindo alguns Ps para a estratégia, que são:

- **Como um plano:** são feitos, antecipadamente às ações que serão tomadas e são desenvolvidas consciente e propositadamente;
- **Como uma posição:** um meio de posicionar a organização no ambiente em que está inserida, significando medição de forças entre organização e ambiente, isto é, entre o contexto interno e externo;
- **Como uma perspectiva:** consiste não apenas na forma como atingir uma posição escolhida, mas como um meio de perceber os ambientes e cenários.

A escola do planejamento (vista como um processo formal) aponta que o processo de formulação de estratégias não é apenas cerebral, mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por orçamentos, planos operacionais, entre outros (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Ansoff (1977, p. 101), um dos autores da escola do planejamento, assim define estratégia: “[...] regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, decisões estratégicas são aquelas que dizem respeito ao ajustamento da empresa ao seu ecossistema”.

Segundo Mintzberg e Quinn (20001), a escola do posicionamento (vista como um processo analítico) agrega conceitos oriundos de estratégia militar para formar análises formalizadas de conjunturas industriais, abordando conceitos como cadeias de valor e estratégias competitivas.

Estratégias competitivas estão relacionadas a processos de inovações que, segundo Jonash (2001), não se tratam de projetos conjeturais 'fantasiosos', mas sim, como métodos que instigam as companhias a fomentarem novos produtos, serviços, processos e negócios, bem como a criarem novas regras e oportunidades de conseguir vantagem competitiva e resultados frente à concorrência.

As IES podem estruturar seus planos estratégicos com previsões e premissas para o alcance de metas (estratégia como um plano), considerando a competitividade do mercado, o acirramento da concorrência (estratégia como posição) e os cenários que apontam volumes de demandas e perfis de alunos (estratégia como uma perspectiva).

Planejamentos estratégicos podem ser delineados a partir de perspectivas (análise dos ambientes e cenários) para a obtenção de vantagem competitiva (posicionamento), com base na agregação de valor a processos que atendam às necessidades e objetivos dos alunos, bem como atendam ao alcance das metas estratégicas das IES. Nessa perspectiva é que o presente estudo apresenta os conceitos de estratégias direcionadas ao lucro e rentabilidade.

2.3 ESTRATÉGIAS DIRECIONADAS AO LUCRO E RENTABILIDADE

Para que uma empresa esteja apta a operar e a alcançar resultados, ela necessita realizar investimentos em imóveis, edificações, equipamentos e instalações em geral, bem como investir no giro dos seus negócios. O capital para esses investimentos pode ser próprio (lucros líquidos gerados pelas atividades operacionais) ou obtido de terceiros (fontes de financiamento) (VIEIRA, 2005).

As atividades operacionais possuem foco principal no desenvolvimento dos processos de produção, aquisição e venda de produtos e serviços, enquanto as

atividades de financiamento tratam da avaliação e contratação de recursos de curto e longo prazo (VIEIRA, 2005).

A obtenção de resultados positivos (lucro) consistentes e de longo prazo, gerados pelas atividades operacionais, representa um objetivo fundamental para a maior parte das empresas. Obter resultados positivos (lucro) é imprescindível para que a organização possa contribuir para o crescimento pessoal dos seus empregados e para o desenvolvimento das comunidades nas quais se insere e interage (VIEIRA, 2005).

Lucro operacional forma-se a partir da receita operacional bruta, das deduções da receita, da receita operacional líquida e dos custos e despesas operacionais. Receita operacional (bruta e líquida) das IES forma-se pelo número de alunos matriculados, considerando o valor de mensalidade e as respectivas concessões de bolsas e descontos, de acordo com as políticas financeiras.

O volume de alunos matriculados nas IES afeta diretamente uma das principais variáveis do lucro, ou seja, a receita operacional. Wahba (1993, p. 26) menciona que

para garantir a rentabilidade, a empresa deve ter um volume de vendas adequado, inovando, melhorando as propostas e oferecendo novos e atraentes produtos e serviços, sempre a frente dos concorrentes, a um preço que o cliente esteja disposto a pagar.

As estratégias voltadas aos lucros, segundo Slywotzky (1998), podem ser analisadas sob a ótica do aumento da participação de mercado bem como sob a ótica da identificação do que é importante para os clientes. Slywotzky (1998, p. 35) complementa:

As empresas que implementam um modelo de negócio voltado ao desenvolvimento de clientes, compreendendo a economia deles, chegam à zona de lucro superando, assim, a venda pura e simples. O método de desenvolvimento de clientes explica a lucratividade dessas empresas.

Lucro operacional e receita operacional são variáveis fundamentais na gestão do fluxo de caixa das IES. Vieira (2005) menciona que a primeira variável a ser estudada, ao tratar do tema Fluxo de Caixa é o lucro operacional, ressaltando que

uma empresa lucrativa não será necessariamente uma empresa com boa situação financeira.

Zdanowicz (1986, p. 35) conceitua fluxo de caixa

[...] como o movimento de recursos da empresa, em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa. A projeção de fluxo de caixa depende de vários fatores, como o tipo de atividade econômica, as fontes internas de recursos de caixa (vendas) e externas (terceiros), as formas de cobrança de valores das vendas e as formas de pagamento dos recursos externos.

A apresentação dos conceitos básicos dos temas que tratam de administração de capital de giro e fluxo de caixa tem o objetivo, somente, de evidenciar a importância da GRA de IES privada, na geração e recebimento da receita operacional, bem como no equilíbrio do fluxo de caixa de uma organização.

Correa e Caon (2002) mencionam que a retenção e fidelização de clientes aumentam o potencial de lucro ao longo do tempo futuro em função do estabelecimento de fluxos de negócios e não apenas de transações isoladas.

Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) analisam a variável retenção como um relacionamento de valor vitalício, contínuo e ativo com um cliente, gerando um fluxo de negócios rentável, a partir do conhecimento dos clientes existentes e, conseqüentemente, com menor necessidade de dedicar-lhes esforços de *marketing*.

As estratégias direcionadas ao lucro e à rentabilidade alinham-se aos conceitos de vantagem competitiva e cadeia de valor, pois tratam da identificação das necessidades e objetivos dos clientes, como forma de obtenção de “cadeias” de lucro e rentabilidade contínua. Após a apresentação dos temas de vantagem competitiva e cadeia de valor e estratégias direcionadas ao lucro e rentabilidade, apresenta-se o contexto de gestão das IES.

2.4 GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

As IES são entidades prestadoras de serviços que oferecem seus produtos (ensino) a seus alunos, interagindo, de forma sistêmica, com os elementos que compõem os seus ambientes (interno e externo), tais como: fornecedores de

recursos humanos e materiais, alunos, mercado de atuação dos profissionais formados, comunidades próximas, concorrentes, órgãos reguladores, entre outros elementos.

De forma geral, a oferta do produto desencadeia dois “grandes” processos financeiros, ou seja, o processo de desembolsos financeiros pertinentes à estrutura curricular de horas-aula, espaço físico, recursos humanos e materiais necessários à prática de ensino e ao processo de entradas de recursos de mensalidades no caixa das IES, que faz parte do ciclo de geração e recebimento da receita de mensalidades dos alunos.

Grande parte das IES não dispõe de agilidade para adequar suas estruturas às variações dos volumes de alunos matriculados, com o objetivo de reduzir seus desembolsos financeiros (BRAGA, 2004). Dessa forma, evidencia-se a importância de ações de gestão para manutenção e ampliação da geração e recebimento da receita de mensalidades que proporcionem o equilíbrio econômico e financeiro no caixa das IES, considerando concorrência e alunos com perfil de baixo poder aquisitivo.

Segundo Prejmerean e Vasilache (2007, p. 11),

a “Universidade da Cultura” foi substituída por “Universidade da Excelência”, onde a lógica do desempenho é legitimar a universidade, sob a pressão do capitalismo acadêmico em ambiente altamente competitivo, comercializando seu “conhecimento como forma de mercadoria informacional”. Sob estas condições, “faculdades e universidades devem se preparar melhor” como organizações buscando maximizar seus resultados.

Com relação à concorrência, os dados do Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa – INEP demonstram que, no período de 2000 a 2004 houve crescimento do número de IES privadas em 78,2% (de 1.004 para 1.789), e o crescimento do número de alunos nessas IES, em 65,2% (de 1.807.219 para 2.985.405). Nas IES públicas, o crescimento do número de alunos, no mesmo período, foi de 32,8% (de 887.026 para 1.178.328).

Os dados identificam o acirramento da concorrência, pois o percentual de aumento das IES privadas é superior ao percentual de matrículas nessas mesmas

IES. A cada ano há a entrada de novos concorrentes, como educação de ensino a distância, IES corporativas e IES setoriais (focadas a atender determinados setores).

Tachizawa e Andrade (1999, p. 22), ao discorrerem sobre o impacto da concorrência nas IES, afirmam que

a competição pode surgir inesperadamente, em qualquer lugar. Isto significa que as organizações, entre elas as IES, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. Para as IES que estão se defrontando com a necessidade de diminuir custos unitários operacionais e melhorar o *overhead* nestes mercados competitivos, o equacionamento de tais questões constitui hoje uma preocupação chave.

O setor de Ensino Superior enfrenta uma desaceleração no crescimento da demanda devido ao resultado da taxa de transferência de alunos no ensino médio para o ensino superior ser, a maior parte, de alunos oriundos do PROUNI com baixo poder aquisitivo (BRAGA, 2004). O mesmo autor menciona que as IES não devem desprezar os alunos com baixo poder aquisitivo, pois o mercado está saturado com relação aos alunos que dispõem de condições financeiras para pagar seus estudos.

A análise do contexto de gestão das IES privadas identifica a necessidade de obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência, com base na agregação de valor a processos que atendam as necessidades e objetivos dos alunos, pautada em planejamentos estratégicos e em ações de gestão que visam à obtenção de lucro e rentabilidade. No presente estudo, os conceitos de *Customer Relationship Management (CRM)* orientam essas ações e são apresentados na seção a seguir.

2.5 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

Na revisão da literatura que trata do tema de *Customer Relationship Management (CRM)*, verificam-se diversos entendimentos sobre o significado e objetivos desse conceito, desde concepções de metas e planos estratégicos até aplicações operacionais dos sistemas de informação. Nesse estudo, são apresentados os conceitos de *CRM* compreendidos como uma estratégia empresarial, orientada ao relacionamento com clientes.

Greenberg (2001) conceitua *CRM* da seguinte forma,

cada vez que um consumidor procura a sua empresa, ele chega com alguma expectativa. Pode ser a necessidade de um serviço, ou interesse em um novo produto, mas, de qualquer modo, ele tem uma expectativa que acompanha o interesse dele pela empresa. O que acontecer em seguida será uma experiência que vai determinar seu comportamento. Uma boa experiência vai fortalecer sua fidelidade e tendência de comprar novamente. Uma experiência ruim pode levá-lo para seus concorrentes. A capacidade de reconhecer esse processo e de geri-lo ativamente constitui a base da gestão de relacionamento com o cliente, ou *CRM* (GREENBERG, 2001, p. 29).

O mesmo autor cita

“você não gerencia clientes; você melhora o seu relacionamento com a sua empresa [...] a gestão do relacionamento com o cliente é o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e assegurar que sistemas, processos e recursos de informação alavanquem o relacionamento, pela melhoria da sua experiência. Em termos de tecnologia, *CRM* é design, comunicação e uso da informação para assegurar que os clientes desenvolvam cada vez maior confiança, segurança e senso de valor pessoal em seu relacionamento com a empresa (GREENBERG, 2001, p. 50).

Swift (2001, p. 12) conceitua *CRM* como,

uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. É um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos.

Parvatiyar e Sheth (2002, p. 4) definem *CRM* como “uma estratégia e um processo abrangente de adquirir, manter e formar parcerias com clientes selecionados para criar valor superior para a companhia e o cliente”. Segundo Duffy (2002), ações de *CRM* requerem estratégias de fidelização que tenham relevância face às necessidades de cada cliente.

Os conceitos de *CRM* permeiam tanto o âmbito da estratégia empresarial de gestão do relacionamento com clientes quanto o âmbito da tecnologia da informação, no que se refere ao uso de sistemas de informação que permitam gerar conhecimento e informação sobre o comportamento desses clientes.

No âmbito da estratégia os conceitos de *CRM* utilizam as diretrizes do conceito de *marketing* de relacionamento, que demonstram a importância de conhecer, atrair e fidelizar clientes, cultivando um relacionamento estável e duradouro (XAVIER; DORNELAS, 2006).

Na seção a seguir apresentam-se os conceitos que tratam de *marketing* de relacionamento.

2.5.1 Marketing de relacionamento

Consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas e experiências anteriores com produtos e serviços, utilizando essas informações para tomar decisões de compra (MCKENNA, 1993).

Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação de desejos e necessidades, mediante o processo de troca (KOTLER, 1996). Em outro tempo, Kotler (1998, p. 27) cita “*marketing* como um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

Relacionamento, na perspectiva empresarial, envolve a compreensão de questões emocionais ligadas a sentimentos de confiança e comprometimento com o cliente e pode ocorrer a partir do entendimento do comportamento do cliente, para agregar valor ao produto e/ou serviço por meio de atributos e benefícios que tenham representatividade para os clientes (D'ANGELO; SCHENEIDER; LARAN, 2006).

Para Madruga (2006, p. 20), o *marketing* de relacionamento “privilegia a interação entre cliente e empresa, com o objetivo de desenvolver um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa”.

O principal objetivo do *marketing* de relacionamento é a retenção de clientes, aumentando o seu tempo e volume de compra, com base no monitoramento constante dos níveis de satisfação e das suas percepções de valor em relação aos serviços prestados (VAVRA, 1993).

Quando o foco de uma organização é a conquista de novos clientes, os clientes atuais freqüentemente são negligenciados; seu valor para a empresa é esquecido, pois sua contribuição para o lucro é dada como certa, presumindo-se que sua satisfação será contínua. Perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece. Um cliente insatisfeito pode transmitir suas queixas a outros clientes atuais ou potenciais, multiplicando o grau de insatisfação. Clientes têm duas crenças a respeito de uma empresa: expectativa de ter sua satisfação correspondida com relação à qualidade do produto e/ou serviço adquirido e perspectiva de atenção posterior à compra, nos serviços e assistências após a venda (VAVRA, 1993).

Vavra (1993, p. 296) apresenta definições dos elementos que determinam a avaliação da qualidade nos serviços prestados pelas empresas, que são:

- a) Confiabilidade: habilidade de desempenho do serviço oferecido;
- b) Nível de resposta: boa vontade para orientar os clientes e prestação imediata do serviço;
- c) Competência: domínio das habilidades necessárias e conhecimento do desempenho do serviço;
- d) Cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal de contato;
- e) Credibilidade: confiabilidade e honestidade do prestador do serviço;
- f) Segurança: inexistência do perigo, risco ou dúvida;
- g) Acesso: facilidade de contato;
- h) Comunicação: manter o cliente informado com a linguagem que ele possa entender;
- i) Conhecimento do consumidor: fazer esforço para conhecer os clientes e suas necessidades;
- j) Tangibilidades: aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Segundo Cannie e Caplin (1994, p. 24), a qualidade da prestação de serviços pode ser afetada da seguinte forma:

- a) processo de atendimento sem coordenação: setores trabalham de forma não-coordenada, gerando atrasos e falhas de comunicação;

- b) funcionários indiferentes, desmotivados, sem autoridade: pouco treinamento, autoridade ou motivação para que os funcionários prestem serviço de alta qualidade;
- c) falta de criatividade na solução de problemas: geralmente pensam que um acordo financeiro é a única coisa que interessa ao cliente;
- d) desinteresse em ouvir os clientes: os executivos realmente não sabem o que os clientes querem ou esperam;
- e) atendimento ao cliente: em muitas empresas o atendimento ao cliente é considerado uma maneira de resolver problemas e não de impedir que eles ocorram.

As avaliações da prestação de serviços podem ser realizadas por medidas diretas e indiretas. Medidas indiretas significam rastrear e monitorar bancos de dados dos clientes, tais como registros de vendas e reclamações. Medidas diretas são obtidas mediante a realização de pesquisas, sejam elas em forma de entrevistas diretas ou aplicação de questionários supervisionados (BATESOM E HOFFMAN, *apud* Freire, 2005).

Segundo Mithas, Krishnan & Fornell (*apud* Dantas, 2007) informações sobre as avaliações da prestação de serviços, sejam por medidas diretas ou indiretas, afetam a fidelização de um cliente, pelo menos, por três razões:

- a) Informações acumuladas, processadas e analisadas a respeito das interações com o consumidor ajudam a descobrir desejos não atendidos e a customizar ofertas aos gostos individuais dos consumidores;
- b) Informações de pedidos, ordens de compra e das contas dos consumidores, podem melhorar a confiabilidade das experiências de consumo;
- c) Informações permitem às empresas gerenciarem os relacionamentos com os consumidores de maneira mais efetiva, por meio dos estágios de iniciação, manutenção e terminação do relacionamento.

Dantas (2007) menciona que as organizações possuem grande quantidade de informação oferecida pelos próprios clientes, para avaliação da qualidade e do

desempenho do serviço prestado, tais como: devoluções dos produtos, reclamações pela garantia, ajustes das vendas e nas reclamações dos clientes.

Park e Kim (*apud* Oliveira, 2006) destacam três tipos de informações, que são:

- a) Informações dos clientes: dados pessoais e transacionais do cliente;
- b) Informações para o cliente: dados sobre a organização ou sobre produtos e serviços nos quais o cliente perceba valor (*newsletter*, *status* dos pontos de programa de fidelidade, *status* dos pedidos, etc.);
- c) Informações pelo cliente: dados não-transacionais (reclamações, sugestões, etc.).

Satisfazer as necessidades básicas do cliente (o que exige informações constantes a esse respeito) é pré-requisito para a diferenciação baseada nas demais necessidades. Se uma empresa não pode satisfazer as necessidades básicas, perde tempo quando anuncia os benefícios adicionais oferecidos. Isso equivale a oferecer elogios a um indivíduo que está preocupado em saber de onde proverá sua próxima comida (DANTAS, 2007).

2.6 ARQUITETURA INFORMACIONAL

A arquitetura articula visões, integrando desejos e limites dentro das possibilidades da engenharia. Entre outras coisas, um arquiteto preocupa-se com o contexto, ambiente, estética, limites normativos, ergonomia, materiais e modelos que orientam o projeto de uma estrutura coerente; refere-se também a uma profissão e, por implicação, ao processo por meio do qual a estrutura é desenvolvida (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Informações resultam da organização dos dados, de forma a permitir análises de tendências e padrões, possuindo significados e contextos e contribuindo com o processo de tomada de decisões, enquanto dados representam o resultado dos registros das transações de uma empresa, constituindo eventos isolados no tempo e na comparação com outros eventos (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Em qualquer abordagem, a arquitetura da informação deve acomodar os diversos tipos de informação que os gerentes e funcionários especializados necessitam regularmente. Atualmente, essa informação pode ser encontrada em bancos de dados, documentos e materiais publicados. Ela existe tanto no interior quanto fora de uma organização e pode assumir, praticamente, qualquer forma, seja em papel, seja eletronicamente ou em uma conversa telefônica. Uma arquitetura da informação eficaz representará todos esses tipos de informação e será flexível o bastante para abranger as que ainda estão por ser descobertas (MCGEE, PRUSAK, 1994).

Davenport, Marchand e Dickson (2004, p. 20) citam:

Podemos continuar a gerenciar a informação aplicando tecnologia aos problemas, ou considerar o lado humano da informação. Afinal, são os seres humanos que moldam o contexto, o significado e o valor que transformam dados em informação, e são eles também que supostamente se beneficiam da informação.

Os conceitos que envolvem o termo arquitetura informacional orientam concepções estratégicas para estruturação de modelos que permitam visões de contextos de negócios para posterior desdobramento no mapeamento de estruturas de bancos de dados e sistemas informacionais.

Esse estudo utiliza os conceitos e procedimentos técnicos da *Unified Modeling Language (UML)* na representação da AI para GRA de IES privada, pois trata-se de linguagem aprovada, reconhecida e amplamente utilizada pelos engenheiros de softwares na modelagem de sistemas complexos e de grande escala, orientando o alinhamento da modelagem de negócios à modelagem de bancos de dados e sistemas de informação (BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, 2000).

A UML integra as melhores práticas de modelagem de negócios e sistemas de informação, englobando uma grande variedade de vistas baseadas em diferentes níveis de agregação, domínios de aplicação, arquiteturas, tecnologias de implementação, entre outros fatores (AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS, 2008).

2.6.1 Fundamentos de *Unified Modeling Language (UML)*

Os sistemas de informações são fundamentais na gestão organizacional; portanto, precisam estar alinhados e integrados com os reais objetivos e processos dos negócios. O levantamento de requisitos é a etapa do desenvolvimento de sistemas de informação responsável por identificar e modelar as necessidades do negócio (AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS, 2008).

O alinhamento entre requisitos de *software* e as reais necessidades de informatização da empresa pode ser melhorado e sistematizado mediante técnicas de modelagem de negócios. A tecnologia da orientação a objeto, por meio da *UML*, permite a integração da representação de modelos nos dois domínios: negócio e *software*. Porém, existe a falta de metodologias completas que alinhem, de forma sistemática, o levantamento de requisitos de *software* às reais necessidades de um negócio, em função de seus objetivos (AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS, 2008).

A modelagem dos objetivos de negócios deve identificar os principais objetivos e sub-objetivos do negócio em uma estrutura hierárquica que permita a visualização de dependência entre tais objetivos. Esse modelo servirá de base para a definição dos processos de negócio (AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS, 2008).

Diferentemente de uma linguagem de programação, cuja eficácia provém de sua sintaxe (correto arranjo de seus elementos), uma linguagem de modelagem de negócios depende de sua semântica, entendida como o sentido implícito em cada elemento e a forma como esses elementos se conectam conceitualmente para atingirem um resultado comum. Os objetivos da modelagem de negócio são: entender a estrutura e a dinâmica da organização que um sistema deverá atender; e entender os problemas presentes na organização, de forma que sejam identificadas melhorias potenciais (SALM JUNIOR, 2003).

A modelagem dos objetivos do negócio pode ser feita com base em entrevistas realizadas com os conhecedores do negócio (AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS, 2008). Nesse estudo, a proposta da AI utiliza a metodologia *UML* para representar os objetivos da Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada, apurados com base na análise de debates dos grupos de foco com alunos e gestores da IES em estudo.

A *UML* é uma linguagem padrão para criação de arquiteturas de sistemas (negócios, *softwares*, entre outros) de diversos níveis de complexidade, desenvolvida pelos especialistas Grady Booch e Jim Rumbaugh, a partir da unificação dos principais métodos orientados a objeto.

Os esforços para a criação da *UML* se iniciaram em outubro de 1994, porém foi no ano de 1997 que a *Object Management Group (OMG)*, um consórcio internacional de empresas que define e ratifica padrões na área da orientação a objeto, escolheu a versão da *UML* como linguagem padrão para qualquer tipo de desenvolvimento de sistema orientado a objeto (BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, 2000).

Segundo Larman (2000), a *Unified Modeling Language (UML)* é uma linguagem de modelagem de negócios, sistemas de informações, *softwares*, que orienta a criação e leitura de processos a partir de regras e vocabulários próprios, dentro de um padrão reconhecido na comunidade da engenharia de sistemas.

Guedes (2006, p. 17) entende que,

a UML não é uma linguagem de programação e sim uma linguagem de modelagem, cujo objetivo é auxiliar os engenheiros de software a definir as características do software, tais como seus requisitos, seu comportamento, sua estrutura lógica, a dinâmica de seus processos e até mesmo suas necessidades físicas em relação ao equipamento sobre o qual o sistema deverá ser implantado. Todas essas características são definidas por meio da UML antes do software começar a ser realmente desenvolvido.

A UML é chamada de linguagem de modelagem, pois utiliza formas gráficas para expressar projetos, sugerindo quais passos devem ser seguidos na elaboração de um sistema orientado a objeto (FOWLER; KENDAL, 2000). Esse sistema pauta-se pelo princípio de que cada objeto tem tarefas específicas para realizar e que é por meio da interação e da troca de mensagens entre esses objetos que se realiza uma tarefa de âmbito maior, onde todos contribuem para sua execução. Segundo Bezerra (2002), qualquer coisa é um objeto, e os objetos realizam tarefas por meio da requisição de serviços a outros objetos.

2.6.2 Arquitetura da Unified Modeling Language (UML)

A linguagem *UML* propõe a estruturação de uma arquitetura informacional em cinco etapas, denominadas de vista do projeto, em função da necessidade de visualizar a estrutura sob perspectivas diferentes, como forma de compreender a funcionalidade e o comportamento dos sistemas. Segundo Booch, Rumbaugh e Jacobson, (2000), cada vista tem um foco diferente, porém estão interligadas, sendo elas:

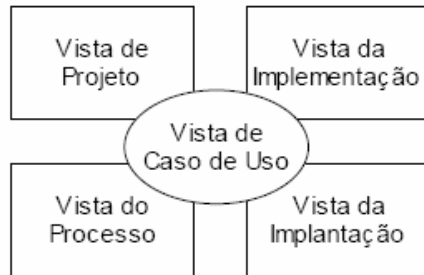


Figura 1 – A modelagem da arquitetura de um sistema
Fonte: Booch, Rumbaugh e Jacobson, (2000, p. 33).

Segundo Booch, Rumbaugh e Jacobson, (2000, p. 33), as funções de cada vista são as seguintes:

- a) Vista de Caso de Uso - Descreve o comportamento do sistema do ponto de vista de um agente externo ao sistema, ou seja, dos usuários finais. Essa vista está diretamente relacionada com o levantamento de requisitos de negócios que deverão ser implementados pelo sistema, sendo criada inicialmente e servindo como base de direcionamento para a criação das demais vistas;
- b) Vista de Projeto - Nessa vista, é dada ênfase aos aspectos que dão suporte estrutural e comportamental às funcionalidades do sistema, ou seja, os serviços que o sistema deverá fornecer aos seus usuários finais. Essas funcionalidades devem ser validadas e estar de acordo com os requisitos de negócio definidos na vista de caso de uso;
- c) Vista de Processo - Está relacionada aos processos que formam os mecanismos de concorrência (paralelismo) e sincronização do sistema,

cuidando dos aspectos relacionados ao desempenho do sistema. Nesse caso, os aspectos estáticos e dinâmicos são capturados pelos mesmos modelos da vista de projeto, porém com ênfase nas classes ativas que representam esses processos.

- d) Vista de Implementação - Está relacionada à gestão da configuração das versões do sistema, composta por componentes e arquivos responsáveis pela montagem do sistema físico. Os aspectos estáticos dessa visão podem ser capturados pelos diagramas de componentes, e os dinâmicos, pelos mesmos modelos já citados anteriormente em outras vistas;
- e) Vista de Implantação - Corresponde à distribuição física do sistema, abrangendo os “nós” que formam a topologia de *hardware* em que o sistema é executado. Com a *UML*, os aspectos estáticos do sistema são capturados em diagramas de implantação, e os dinâmicos, pelos mesmos modelos já citados anteriormente em outras vistas.

Apesar da possibilidade de as vistas serem tratadas isoladamente, em função da característica da arquitetura projetada, é importante destacar que, dependendo da complexidade do projeto, nem todas elas precisam ser construídas (VICENTE, 2004).

A estruturação das vistas que compõem uma arquitetura informacional está relacionada diretamente a uma série de documentos textuais ou gráficos que auxiliam na construção do sistema, que costumam ser chamados de artefatos (VICENTE, 2004). Os principais artefatos gráficos da *UML* são os diagramas, com os respectivos documentos textuais, que são apresentados na seção a seguir.

2.6.3 Diagramas da *Unified Modeling Language (UML)*

Um diagrama é a representação gráfica de um conjunto de elementos, geralmente representados como gráficos de vértices (itens) e arcos (relacionamentos) e são desenhados para permitir a visualização de um sistema sob diferentes perspectivas (BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, 2000).

Um diagrama representa uma visão parcial dos elementos que compõem um sistema, sendo que, segundo Booch, Rumbaugh e Jacobson, (2000, p. 25), a *UML* inclui nove diagramas, que são:

- a) Diagrama de casos de uso - Exibe um conjunto de casos de uso e atores (um tipo especial de classe) e seus relacionamentos. Diagramas de casos de uso abrangem a visão estática dos sistemas e são importantes principalmente para a organização e a modelagem de comportamentos do sistema;
- b) Diagrama de classes - Descrevem os tipos de objetos que existem dentro de um sistema, exibindo um conjunto de classes, interfaces e colaborações bem como seus relacionamentos. Esses diagramas são encontrados, com maior frequência, em sistemas de modelagem orientados a objeto e abrangem uma visão estática da estrutura do sistema;
- c) Diagrama de objetos - Exibe um conjunto de objetos e seus relacionamentos. Representa retratos estáticos de instâncias de itens encontrados em diagramas de classes;
- d) Diagrama de seqüências - Exibe uma interação, consistindo de um conjunto de objetos e seus relacionamentos, incluindo as mensagens que podem ser trocadas entre eles;
- e) Diagrama de colaborações - É um diagrama de interação cuja ênfase está na organização estrutural dos objetos que enviam e recebem mensagens;
- f) Diagrama de gráficos de estados - Exibem uma máquina de estados, formada por estados, transições, eventos e atividades;
- g) Diagramas de atividades - É um tipo especial de diagrama de gráfico de estado, exibindo o fluxo de uma atividade para outra no sistema 'diagramas de atividades';
- h) Diagrama de componentes - Exibe as organizações e as dependências existentes em um conjunto de componentes;
- i) Diagrama de implantação - Mostra a configuração dos 'nós' de processamento em tempo real de execução e os componentes neles existentes.

Segundo Guedes (2006, p. 25),

cada diagrama da UML analisa o sistema, ou parte dele, sob uma determinada ótica; é como se o sistema fosse modelado em camadas, sendo que alguns diagramas enfocam o sistema de forma mais geral, apresentando uma visão externa do sistema, como é o objetivo do diagrama de casos de uso, enquanto outros oferecem uma visão de uma camada mais profunda do software, apresentando um enfoque mais técnico ou ainda visualizando apenas uma característica específica do sistema ou um determinado processo. A utilização de diversos diagramas permite que falhas sejam descobertas, diminuindo a possibilidade de ocorrência de erros futuros.

O diagrama de caso de uso apresenta uma linguagem simples e de fácil compreensão para que os usuários possam ter uma idéia geral de como o sistema irá se comportar, sendo utilizado normalmente nas fases de levantamento e análise de requisitos do negócio que o sistema irá atender, embora venha a ser consultado durante todo o processo de modelagem e possa servir de base para outros diagramas. Esse diagrama tem por objetivo apresentar uma visão externa geral das funções e serviços que o sistema deverá oferecer aos usuários, sem se preocupar em como essas funções serão implementadas (GUEDES, 2006).

Nesse estudo utilizase o diagrama de caso de uso na representação da Arquitetura Informacional para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES. Os demais diagramas demonstram os procedimentos de mapeamento de informações em bancos de dados, em fluxos e processos necessários ao desenvolvimento e implantação de sistemas de informações, não compondo o objetivo do presente estudo.

2.6.4 Diagramas de Casos de Uso

Segundo Booch, Rumbaugh e Jacobson (2000, p. 217), “um caso de uso especifica o comportamento de um sistema ou de parte de um sistema e é uma descrição de um conjunto de seqüências de ações, incluindo as realizadas pelo sistema para produzir um resultado observável do valor do ator”.

Os diagramas de casos de uso podem ser aplicados para captar o comportamento pretendido do sistema que está sendo desenvolvido, sem ser necessário especificar como esse comportamento é implementado, servindo para

ajudar a validar a arquitetura e para verificar o sistema à medida que ele evolui durante seu desenvolvimento (BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, 2000).

Um diagrama de caso de uso descreve um conjunto de seqüências, cada uma representando a interação de itens externos ao sistema (atores) com o próprio sistema (e suas principais abstrações), podendo ser aplicadas para fazer a modelagem da visão de caso de uso do sistema (BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, 2000).

O modelo de caso de uso do negócio descreve o que acontece entre atores e o negócio, não entrando no mérito da estrutura do negócio nem em como os casos de uso são realizados. Ele define as diretrizes e as necessidades do negócio. As diretrizes são explicitadas na forma de objetivos, derivadas das estratégias do negócio, enquanto as necessidades são expressas através de finalidades e valor agregado das interações entre atores e o negócio.

Segundo Larman (2000, p.90), o diagrama de caso de uso utiliza quatro objetos que o constroem, que são:

- a) o caso de uso, que é representado por uma elipse contendo o seu nome no interior ou abaixo da elipse;



Figura 2 – Modelo de Caso de Uso

- b) o ator, que é representado por um *stick man* e significa um papel exercido por um usuário ou, até mesmo, por um outro sistema com relação ao sistema que se pretende desenvolver;



Figura 3 – Modelo de Ator

- c) o relacionamento entre casos de uso, entre atores e entre casos de uso e atores que podem ser de:
- comunicação: indica que um ator está relacionado a um determinado caso de uso, significando que esse ator interage com o sistema. Esse relacionamento é representado no diagrama por uma linha reta que liga o ator ao caso de uso;

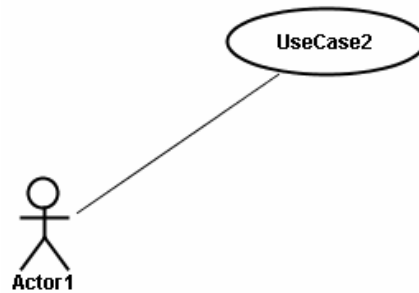


Figura 4 – Modelo de Seta de Comunicação

- inclusão: indica que um determinado caso de uso apresenta uma seqüência de interações que pode ser reutilizada por demais casos de uso. Logo, para evitar repetição, esse tipo de relacionamento pode ser utilizado. Esse relacionamento é representado no diagrama por uma seta pontilhada entre os casos de uso com o estereótipo "inclui";

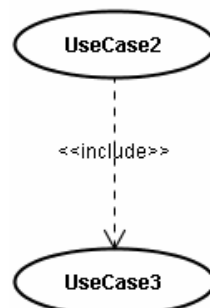


Figura 5 – Modelo de Seta de Inclusão

- extensão: ocorre quando um comportamento opcional de um caso de uso tem que ser descrito. Assim, quando existe um relacionamento de extensão de um caso de uso A para um caso de uso B, uma instância de B pode incluir o comportamento especificado por A. Esse

relacionamento é representado no diagrama por uma seta pontilhada entre os casos de uso com o estereótipo “estende”;

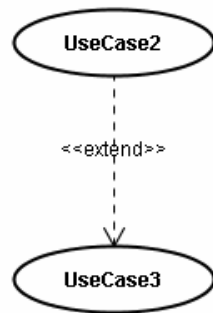


Figura 6 – Modelo de Seta de Extensão

- d. generalização: uma generalização de um caso de uso (ou de um ator) A para um caso de uso (ou um ator) B indica que A é uma especialização de B, ou seja, A herda todas as características de B, tendo-se que definir apenas as características de especialização de A. Esse relacionamento é representado por uma seta cheia, que liga os casos de uso ou atores envolvidos;

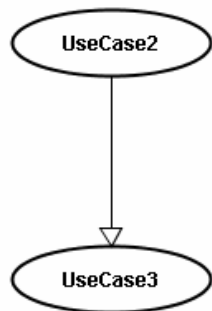


Figura 7 – Modelo de Seta de Generalização

Conforme mencionado anteriormente, nesse estudo, a proposta da AI utiliza a metodologia *UML* para representar os objetivos da Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada, limitando-se à etapa da vista de caso de uso, com base na estruturação de diagramas de caso de uso. Os diagramas de casos de uso são importantes para visualizar, especificar e documentar o comportamento de um sistema, permitindo que as demais vistas da *UML* possam ser implantadas (BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, 2000).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse estudo, a pesquisa é aplicada quanto à natureza, pois tem o objetivo de propor soluções de problemas referentes à estratégia organizacional pertinentes à Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada.

A pesquisa aborda o problema de forma qualitativa, pois se utilizam dados obtidos em função de grupos de foco com gestores e com os alunos da IES. Também se utilizam, na pesquisa de campo, as técnicas de análise de documentos e dados numéricos, tais como relatórios, registros em arquivos de banco de dados, entre outros. O objetivo da pesquisa é exploratório, pois busca, a partir das técnicas de abordagem do problema, esclarecer a questão de pesquisa.

O método de investigação utilizado é o da pesquisa-ação, pois a dinâmica de condução dos debates dos grupos de foco estabelece um processo de aprendizagem sobre os temas em discussão, com o objetivo de identificar informações pertinentes ao relacionamento entre a IES e seus alunos, a partir da experiência e realidade de cada aluno e gestor.

Os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo permitem a realização de um diagnóstico do contexto do relacionamento da IES com seus alunos (situação específica), evidenciando questões de gestão que podem afetar outras IES privadas (generalização).

Os resultados da análise de conteúdo dos debates dos grupos de foco tem o intuito de propor uma AI que identifique e descreva os atributos das necessidades dos alunos, pertinentes ao relacionamento com a IES em estudo, permitindo ações de gestão de aperfeiçoamento e mudança dessas relações, caracterizando uma pesquisa-ação.

Pesquisa-ação, segundo Thiollent (1985, p.14)

é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

Dessa forma, a presente pesquisa tem natureza aplicada com abordagem qualitativa e de objetivo exploratório, utilizando o método de pesquisa-ação para investigação do problema. Com base no referencial teórico e na análise de conteúdo o estudo amplia-se à proposição da Arquitetura Informacional para Gestão do Relacionamento com Alunos de uma IES privada.

3.1 TÉCNICA DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados, segundo Yin (2005), pode ocorrer das seguintes fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Na presente pesquisa, foram utilizadas:

- a) observação participante; utilizado para a identificação dos documentos e das pessoas-chave a participarem da pesquisa, em função de o pesquisador ter acesso às principais lideranças da IES.
- b) análise de documentos; utilizados os principais documentos que contêm as diretrizes estratégicas bem como normas e políticas institucionais.
- c) entrevistas do tipo grupo focal; realizadas para identificação das necessidades informacionais relativas à proposta da pesquisa, direcionadas à questões que envolvem práticas de relacionamento da IES em estudo com os seus alunos.

Yin (2005, p. 116) menciona que “[...] as entrevistas têm duas tarefas: a) seguir a linha de investigação, como reflexo do seu estudo de caso; b) fazer questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atenda as necessidades de sua linha de investigação”.

Malhotra (2006, p. 157) conceitua entrevista de grupo de foco

Um grupo de foco é uma entrevista realizada por um moderador treinado, de uma forma não estruturada e natural com um pequeno grupo de entrevistados. O moderador lidera a discussão. O objetivo principal dos grupos de foco é obter uma visão aprofundada ouvindo um grupo de pessoas do mercado alvo apropriado a falar sobre problemas que interessam ao pesquisador. O valor da técnica está nos resultados inesperados que freqüentemente se obtêm de um grupo de discussão livre.

O moderador deve estabelecer uma relação com os participantes, mantendo ativa a discussão e motivando os respondentes a trazerem à tona suas opiniões. O moderador deve ter também habilidade, experiência e conhecimento dos temas em discussão e deve entender a natureza da dinâmica do grupo. Nesse estudo, o moderador dos grupos de focos com gestores e com alunos foi o pesquisador, com experiência gerencial de mais de seis anos na IES.

O grupo de foco deve ser homogêneo em termos de características e conhecimentos acerca do tema em debate, devendo os participantes ser cuidadosamente selecionados em função de terem tido experiência adequada com o objeto ou problema em discussão (MALHOTRA, 2006).

Os gestores que participaram dos grupos de foco foram selecionados a partir da experiência e conhecimento que possuem sobre os temas em debate. Os gestores atuam nas áreas: financeira, de *marketing* e acadêmica, possuindo cargos de responsabilidade sobre processos que envolvem diretamente a relação com alunos.

Os alunos que participaram dos grupos de foco foram selecionados a partir das indicações dos coordenadores de curso em função de participarem de discussões que envolvem a IES (líderes de turma).

O estudo orienta-se pelos três princípios básicos citados por Yin (2005), para validar e dar confiabilidade à coleta de dados, que são:

- a) Utilizar várias fontes de evidências - Foram utilizadas a observação participante, a análise de documentos e as entrevistas dos grupos de foco, desenvolvendo-se linhas convergentes de investigação (triangulação de dados) e confrontando-as com o referencial teórico;
- b) Criar um banco de dados para o estudo - Todos os dados coletados na pesquisa, inclusive as citações utilizadas no referencial teórico, foram transcritos em planilhas que permitiram a organização de um banco de dados, possível de ser consultado e analisado;
- c) Manter o encadeamento de evidências - A partir da organização do banco de dados e com base nas proposições teóricas, foram identificadas categorias para análises de conteúdo que permitiram o encadeamento das evidências, orientando, dessa forma, a proposta de pesquisa.

Após a apresentação do método utilizado na coleta de dados, seja observação participante, análise documental e entrevistas do tipo grupo de foco, apresenta-se a técnica da análise dos dados coletados.

3.2 TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Yin (2005, p. 137), a análise de dados consiste em

Examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo é uma atividade particularmente difícil pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas.

Nesse estudo foram elaboradas duas tabelas denominadas de “Mapa do Referencial Teórico e da Análise de Documentos” (Mapa 1) e “Mapa dos Discursos dos Grupos de Foco (Mapa 2), apresentadas respectivamente nos apêndices A e D.

O Mapa 1 relaciona as citações dos autores utilizados no referencial teórico com os dados coletados na observação participante e na análise de documentos, tendo o objetivo de evidenciar, classificar e convergir essas informações. O Mapa 2 relaciona as citações dos grupos de foco, servindo como instrumento de análise do conteúdo gerado nos debates com alunos e gestores da IES.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p. 42), representa

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Bardin (1977) cita a existência de três etapas básicas na análise de conteúdo, sendo elas:

- a) pré-análise: coleta e organização do material a ser analisado;
- b) descrição analítica: estudo aprofundado do material orientado pelas hipóteses e referencial teórico, bem como escolha das unidades de análise. Essas unidades são unidas segundo algum critério e definem as categorias;

- c) interpretação inferencial: com os quadros de referências, os conteúdos são revelados em função dos propósitos de estudo. A reflexão e a intuição, com embasamento em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade, aprofundando as conexões das idéias.

O conceito de codificação, segundo Bardin (1977, p. 103) é “tratar o material é codificá-lo. A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo”. O mesmo autor cita que a organização da codificação compreende três categorias, que são:

- a) recorte: escolha das unidades de análise, visando à categorização e à contagem frequencial;
- b) enumeração: escolha das regras de contagem;
- c) classificação e agregação: escolha de categorias.

Segundo Bardin (1977, p. 108), “é necessário fazer a distinção entre a unidade de registro (o que se conta) e a regra de enumeração (modo de contagem)”. Nesse estudo, o modo de contagem utilizado foi a análise de frequência que demonstra a importância de uma unidade de registro devido à sua frequência de aparição (BARDIN, 1977). As análises de frequência das citações dos alunos e dos gestores foram realizadas de forma comparativa, permitindo, dessa forma, a percepção do grau de relevância de uma unidade de análise.

As categorizações das unidades de análise foram realizadas com base na atribuição de palavras-chave a partir de uma análise temática do conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 105), “consiste em descobrir os núcleos de sentido ou frequência de aparição, podendo significar alguma coisa para o objetivo da pesquisa”. Segundo o mesmo autor, a análise temática é geralmente utilizada para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças bem como tendências.

3.3 MÉTODO DA PROPOSTA DA AI PARA GRA DE IES PRIVADA

A Figura 2 – Método da Proposta da AI para GRA de IES Privada evidencia as seguintes etapas da pesquisa necessárias à proposta da AI:

- a) O referencial teórico orienta o pesquisador na coleta e análise de dados;
- b) As citações do referencial teórico e os dados da análise de documentos são organizados no Mapa 1;
- c) A análise de conteúdo dos debates dos grupos de foco ocorre com base na utilização do Mapa 1, gerando, dessa forma, o Mapa 2;
- d) O estudo é realizado com base na convergência dos dados analisados nos Mapas 1 e 2, orientando-se pelos objetivos da pesquisa e pelas proposições teóricas;
- e) Os resultados do estudo juntamente com o referencial teórico da *Unified Modeling Language* (UML), propõem a Arquitetura Informacional para Gestão do Relacionamento com alunos de IES privada.

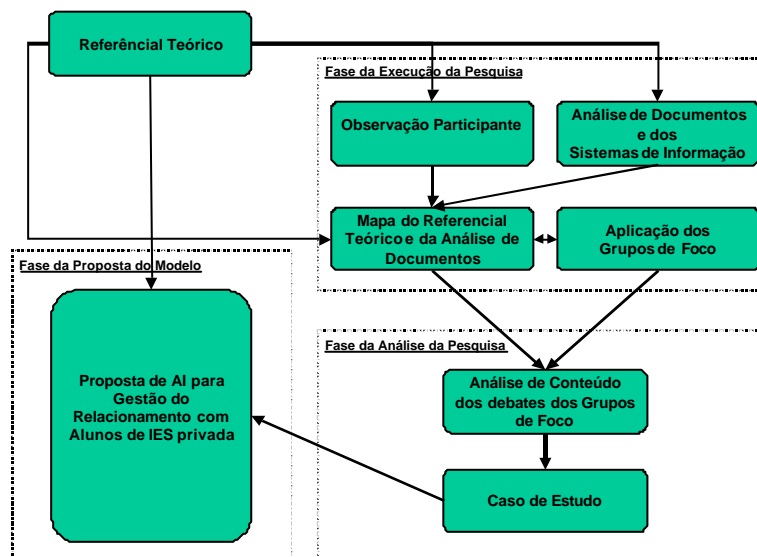


Figura 8 – Método da Proposta da AI para GRA de IES Privada

A proposição da Arquitetura Informacional contempla a articulação dos atributos que envolvem o relacionamento entre a IES em estudo e seus alunos, identificados nos grupos de foco, utilizando os conceitos da *Unified Modeling Language* para representação dos objetivos de negócios. A utilização dos diagramas de caso de uso (diagramas da UML) na estruturação da AI para GRA de IES privada permite a visualização dos desejos, limites e contextos da estrutura desejada de informações, atendendo ao requisito inicial da modelagem de um sistema de informações.

4 ARQUITETURA INFORMACIONAL PARA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM ALUNOS DE IES PRIVADA

Este capítulo apresenta as etapas e seqüências das ações realizadas na pesquisa, necessárias a proposição da AI para GRA de IES privada. O referencial teórico, a coleta e análise dos dados da observação participante e dos documentos institucionais permitiram a organização do Mapa 1 (apresentado no apêndice A), que constitui-se em um banco de dados das respectivas informações.

Na seqüência apresentam-se os procedimentos e informações da coleta de dados dos grupos de foco bem como as categorias para análise desses dados. A partir da leitura dos discursos de cada debatedor foi atribuída uma categoria de análise e organizado o Mapa 2 (apresentado no apêndice D), que constitui-se em um banco de dados que permite a análise do conteúdo gerado, demonstrando os resultados das descobertas da pesquisa realizada.

A proposta da AI para GRA de IES privada ocorre com base na convergência dos dados do Mapa 1 com os dados do Mapa 2, utilizando os conceitos da *Unified Modeling Language* (UML) na sua representação.

4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação participante ocorre a partir do relacionamento que o pesquisador tem com a IES em estudo, pois o mesmo ocupa função gerencial há mais de seis anos na própria IES, sendo responsável pelo fornecimento de informações gerenciais necessárias ao processo de tomada de decisões, contemplando a identificação e análise das variáveis dos ambientes externos e internos da IES que podem afetar os resultados planejados.

O pesquisador relaciona-se diretamente com os principais gestores da IES, desde os reitores, diretores, gerentes e demais colaboradores que tenham responsabilidade de gestão de processos e atividades de cunho acadêmico e administrativo, para estruturação de análises e relatórios de forma colegiada, participando ativamente em reuniões que determinam tomadas de decisões estratégicas.

A observação participante permitiu ao pesquisador identificar as seguintes questões:

- a) a realidade do contexto de gestão da IES em estudo, do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, a partir da sua percepção e da percepção dos principais gestores em função de atuarem de forma articulada com os diversos colegiados da IES;
- b) os principais processos de gestão, bem como ter acesso a todos os dados institucionais e gestores necessários à condução da pesquisa.

O contexto atual de gestão da IES em estudo caracteriza-se pelo desafio de manter um volume de alunos e de entrada de recursos de mensalidades no caixa que possa manter os desembolsos necessários à manutenção da sua missão, visão e princípios, considerando o ambiente competitivo das IES. Em reuniões de trabalho das quais o pesquisador participa, percebe-se que as diretrizes estratégicas são debatidas considerando a busca do equilíbrio econômico e financeiro, mas sempre mantendo as necessidades dos alunos, a qualidade na prestação de serviços e a confessionalidade metodista como princípio de qualquer ação de gestão.

O pesquisador identificou que as definições estratégicas da IES são organizadas no documento institucional denominado Plano de Desenvolvimento Institucional e que parte das ações de desdobramento dos planos estratégicos é orientada por normas, portarias e documentos emitidos por diretores e/ou gerentes de área. As pessoas-chave para a pesquisa são identificadas pelo organograma institucional.

4.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

A partir da observação participante, identificou-se a necessidade de análise dos seguintes documentos e sistemas de informação, conforme demonstra o Quadro a seguir.

Documento / Sistema	Conteúdo destacado
Plano de Desenvolvimento Institucional	Histórico da IES
	Missão, visão e princípios
	Políticas de gestão econômica e financeira
Organograma	Identificação das pessoas -chave da pesquisa
Portaria e normas internas	Portaria 01/2006 – Normatiza a concessão de descontos nas mensalidades
	Regulamento da bolsa de estudo-carência
	Convenção coletiva do SINTAE para descontos nas mensalidades
	Convenção coletiva do SINPRO para descontos nas mensalidades
	Normativa para concessão de FIES
	Normativa para concessão de PRAVALER
Sistemas de informação	Sistema LOGOS – Módulo registro acadêmico
	Sistema LOGOS – Módulo financeiro
	Homepage da IES
	Página do aluno
	Ouvidoria
	Call Center

Quadro 1 – Relação de Documentos e Sistemas de Informações Analisados

4.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Centro Universitário Metodista IPA é um documento que congrega as informações de outros documentos institucionais, tais como: Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Projeto Pedagógico de Curso (PPC), estatuto e regimentos. A formação do PDI atende principalmente as exigências legais do MEC, pertinentes ao âmbito acadêmico. Parte do PDI apresenta informações de planejamento estratégico, pertinentes às questões de ordem econômica e financeira.

Esse trabalho apresenta somente as informações necessárias ao estudo, tais como: histórico, missão, visão e princípios do IPA, informações de ordem econômica e financeira.

O PDI vigente do Centro Universitário Metodista IPA foi definido no ano de 2007, para o período de 2007 a 2011, sendo que suas diretrizes estratégicas ficaram assim estabelecidas:

- a) estratégia 1: Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão;
- b) estratégia 2: Qualidade nos serviços prestados;

- c) estratégia 3: Inserção social e cidadania;
- d) estratégia 4: Crescimento sustentável.

4.2.1.1 Breve histórico da IES

O Instituto Porto Alegre, da Igreja Metodista (IPA), fundado em 1923 como colégio masculino, com o nome de Porto Alegre *College*, é uma associação civil, confessional, metodista, com objetivos educacionais, culturais, de assistência social e filantrópica, sem fins lucrativos. Conforme consta no PDI, o IPA é uma das mais antigas instituições de ensino da cidade de Porto Alegre, RS e faz parte do patrimônio cultural e afetivo do povo gaúcho.

Até o ano de 1970 o IPA atuou predominantemente na educação básica (Ensino Fundamental e Médio), sendo responsável pela formação de lideranças históricas da sociedade. A partir de 1970 foi autorizado a atuar como Faculdade isolada, e lançou o curso de Educação Física. Na mesma década foram lançados os cursos de Fisioterapia e Terapia Ocupacional.

Em 1973 foram lançados os cursos de Nutrição e Fonoaudiologia, em uma outra instituição metodista de ensino localizada em Porto Alegre/RS, o Instituto Metodista de Educação e Cultura (IMEC). Em 1999, o IMEC lançou os cursos de Administração Hospitalar e Turismo-Hotelaria.

Com o propósito de criar um Centro Universitário Metodista em Porto Alegre, realizou-se em 2001 a transferência dos cursos de ensino superior do IMEC para o IPA, com o objetivo de atender às exigências do MEC, no sentido de haver pelo menos cinco cursos reconhecidos na IES. No IMEC, manteve-se a educação básica com o Colégio Americano (Porto Alegre) e Colégio União (Uruguaiana, RS).

A partir de agosto de 2002, tanto a educação básica quanto o ensino superior de ambas as mantenedoras foram articulados e integrados na Rede Metodista de Educação do Sul, orientadas pelo mesmo Conselho Diretor e pela mesma Direção Geral, Acadêmica e Administrativa.

Iniciado em agosto de 2002, o processo de estruturação da Rede Metodista tinha como principal missão a transformação das Faculdades IPA em Centro Universitário, condição exigível para garantir o crescimento necessário na busca do reposicionamento do IPA no mercado de Ensino Superior de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul.

O projeto de Centro Universitário exigiu medidas de racionalização de processos administrativos e acadêmicos, redução e readequação de quadro de pessoal, otimização da estrutura instalada, diminuição dos níveis hierárquicos, entre outras necessidades. Em contrapartida, o mesmo projeto exigiu investimentos em estruturas necessárias à prática de ensino que atendem às exigências do MEC.

Em 2004 o IPA lançou o curso de Administração de Empresas e adquiriu a Faculdade de Direito de Porto Alegre, do Centro de Ensino Superior de Porto Alegre (CESUPA).

Em 08 de outubro de 2004 o IPA foi autorizado a atuar como Centro Universitário, por meio da Portaria Ministerial n.º 3.186, do Ministério da Educação e Cultura, passando a ser denominado Centro Universitário Metodista IPA.

A partir da autorização do MEC, o número de cursos cresceu 356% e o de alunos 336% no período de dezembro de 2004 a março de 2008, conforme revelam os dados da tabela a seguir.

Tabela 2– Crescimento do número de cursos e alunos

Ano	Número de cursos	Número de alunos
2004	9	2.864
2005	27	6.102
2006	32	8.865
2007	32	9.327
2008	32	9.628

Fonte: Centro Universitário Metodista IPA.

Os dados mostram o número de cursos e matrículas apurados ao final de cada ano, exceto os do ano de 2008, que foram apurados em 10 de abril de 2008.

O crescimento do número de cursos e de alunos refletiu diretamente no crescimento da receita líquida que, no ano de 2004, era de R\$ 16.772.669,00 e, no ano de 2007, de R\$ 58.494.369,00, tendo crescido R\$ 41.721.500,00, representando 349% de variação positiva. Nesse mesmo período houve investimentos em espaços físicos, equipamentos para laboratórios de práticas de ensino, acervo bibliográfico, entre outras necessidades, no valor de R\$ 35.868.338,00 representando 442% de crescimento em relação ao ano de 2004.

Tabela 3 – Crescimento da receita líquida e investimentos

Cursos	2005	2006	2007	Total
Receita líquida	R\$ 10.405.251	R\$ 15.840.198	R\$ 15.476.051	R\$ 41.721.500
Investimentos	R\$ 6.769.235	R\$ 24.324.064	R\$ 4.775.039	R\$ 35.868.338

Fonte: Centro Universitário Metodista IPA.

O número de alunos e de valores da receita de mensalidades do IPA cresceu substancialmente em um curto período de tempo, conjugado com a necessidade de investimentos em espaços físicos, equipamentos para prática de ensino, acervo bibliográfico, entre outras necessidades.

Manter um adequado volume de alunos e de receita de mensalidades para sustentar os desembolsos para pagamentos dos investimentos realizados bem como para a manutenção dos gastos correntes, considerando o ambiente competitivo das IES privadas, é o desafio de gestão do IPA.

4.2.1.2 Missão, visão e princípios

O Centro Universitário Metodista IPA integra a Rede Metodista de Educação. Por isso, a missão, visão e princípios estão formulados para a Rede como um todo, mas devem ser lidos e interpretados com foco no ensino superior.

A missão da Rede Metodista IPA está assim definida:

- a) como promotora de Educação Básica: ter a infância e a adolescência como prioridades absolutas, desenvolvendo prática pedagógica caracterizada pela construção crítica, criativa, responsável e social do conhecimento. Atender às diferentes fases da educação escolar e do desenvolvimento integral da pessoa e de suas relações, visando ao convívio social baseado no respeito mútuo, na diversidade e no reconhecimento do valor do outro;
- b) como promotora de Educação Superior: ser instituição cuja identidade pedagógica, científica, cultural e comunitária é conferida pela prática do ensino, da pesquisa e da extensão como dimensões indissociáveis, à luz da autonomia universitária, com visão interdisciplinar e fundamentação ética, tendo a pessoa humana como centro do processo educacional,

- estimulada a gerar novos conhecimentos que qualifiquem as relações, as técnicas e os procedimentos do mundo do trabalho;
- c) como Instituição Educacional Metodista: participar do sistema educacional metodista do país, na condição de instituição confessional que entende e pratica educação como o processo que oferece formação melhor qualificada nas suas diversas fases, possibilitando às pessoas o desenvolvimento de consciência crítica, atitudes solidárias e compromisso com a transformação da sociedade, de acordo com o Evangelho de Jesus, o Cristo;
 - d) como Instituição Educacional Privada: entender-se como de espírito público, na defesa do interesse público, submetida à avaliação da sociedade, consciente de que sua autonomia se exerce a partir de sólida base organizacional e administrativa, garantida com austeridade, planejamento, controle de custos e uso racional de recursos;
 - e) como Instituição Educacional Gaúcha: interrelacionar-se com as dimensões política, cultural, científica e social do Rio Grande do Sul e de sua vizinhança, formando lideranças sociais responsáveis, cooperando na inserção do Estado no contexto nacional e internacional, de modo a resultar em melhor qualidade de vida para sua população;
 - f) como Instituição Educacional Brasileira e Latino-Americana: promover a consciência crítico-cidadã de que os problemas que afligem nosso povo devem constituir a pauta da educação, como apelo e exigência de transformação. Além de essencial na construção de uma sociedade democrática, justa e solidária, tal princípio é parâmetro para o desenvolvimento pessoal, o avanço social e científico-tecnológico.

A visão da Rede Metodista IPA está assim definida, conforme consta no seu PDI:

A Rede Metodista de Educação do Sul quer ser reconhecida como referência na Educação Básica e pela excelência na Educação Superior, pela qualidade dos projetos que desenvolve, de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços comunitários.

Os princípios que norteiam a instituição apresentam-se como a seguir:

- a) a pessoa como centro do processo educacional;
- b) a profissionalidade;
- c) a fundamentação ética;
- d) a consciência crítico-cidadã;
- e) o foco permanente na educação;
- f) a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- g) o fortalecimento da identidade institucional: pedagógica, científica, cultural, comunitária e confessional;
- h) a autonomia para a práxis universitária;
- i) a visão interdisciplinar;
- j) a formação profissional mais bem qualificada;
- k) a prestação de serviços comunitários;
- l) a identidade com o povo brasileiro e gaúcho;
- m) a solidariedade internacional;
- n) o desenvolvimento auto-sustentável.

4.2.1.3 Políticas de gestão econômica e financeira

O Conselho Superior de Ensino e Pesquisa (CONSEPE), colegiado maior da instituição para as decisões relativas ao Ensino, Pesquisa e Extensão, tem a função de aprovar os projetos pedagógicos dos cursos, políticas de pesquisa e extensão, diretrizes para iniciação científica, estágios etc. O CONSEPE é formado pela Reitoria e pelas Pró-Reitorias, bem como por representantes da área acadêmica eleitos.

As decisões do CONSEPE devem estar alinhadas ao processo de gestão econômico-financeira da instituição, que se formaliza, principalmente, por intermédio de estudos dos orçamentos econômico e financeiro. A Pró-Reitoria Administrativa acompanha cada colegiado, objetivando assim subsidiar a elaboração de um orçamento equilibrado e em consonância com as condições econômicas da instituição.

Os orçamentos são estruturados para períodos de um a cinco anos. A construção do orçamento do ano seguinte ocorre entre os meses de outubro e novembro do ano anterior. A cada colegiado é apresentado o orçamento do ano em vigor e o seu desempenho (aplicação e restrições), sendo desafiado a compor um

orçamento que atenda as necessidades e projeções de crescimento dos cursos e garanta os indicadores de qualidade e sustentabilidade financeira.

Além do orçamento econômico, é elaborado um orçamento financeiro, com projeção de fluxo de caixa mensal e anual. O fluxo de caixa permite retorno periódico à Reitoria e aos colegiados de como está o comportamento das entradas e saídas de recursos no caixa, permitindo assim os ajustes e correções de rumos.

Os controles econômicos, financeiros e fiscais são auditados periodicamente por empresa de auditoria independente, o que garante constante revisão de normas, rotinas e documentação.

Para a elaboração dos orçamentos econômicos e financeiros, são utilizadas, principalmente, as seguintes premissas:

- a) Projeção Número de Alunos:
 - a. (=) Número de alunos do semestre anterior: refere-se à quantidade de alunos existentes ao final do semestre anterior;
 - b. (+) ingresso via vestibular: número de vagas ofertadas e número de alunos que efetivaram matrícula mediante aprovação no vestibular;
 - c. (+) ingresso por transferência: alunos egressos de outras instituições de ensino que efetuaram pedido de transferência;
 - d. (-) formandos: alunos que concluíram o curso de graduação e não irão efetuar matrícula;
 - e. (-) evasão: alunos que concluíram o semestre anterior e não efetuaram matrícula;
 - f. (=) Número de alunos ao final do semestre;
- b) valores de mensalidades praticadas na instituição e na concorrência;
- c) política de dotação orçamentária que estabelece a relação percentual de custos e despesas com relação à receita líquida da instituição;
- d) política de dotação orçamentária para investimentos em espaços físicos, equipamentos para prática de ensino e acervo bibliográfico.

A partir da projeção do número de alunos e da definição dos valores das mensalidades, projeta-se a receita bruta de mensalidades. O processo de definição da receita bruta contempla a análise de algumas variáveis que afetam a manutenção e ampliação dessa receita, tais como: análise do número de vagas ofertadas no

vestibular e número de matrículas efetivas, número de alunos formandos e análise da evasão.

As deduções da receita bruta, geradas pelas concessões de bolsas e descontos, são projetadas com base no número de alunos que têm o benefício e, possivelmente, irão realizar rematrícula e com base nos percentuais históricos. Cabe ressaltar que o IPA é uma instituição filantrópica, que aderiu ao PROUNI e deve conceder um percentual de bolsas 100% e 50% para alunos com carência comprovada, conforme legislação vigente.

A definição da receita líquida de mensalidades é o resultado da receita bruta menos as deduções e serve como balizador da relação percentual para definição dos demais gastos e investimentos.

A política de dotação orçamentária para custos e despesas dá-se a partir da determinação de percentuais máximos, com relação à receita líquida, gerados com base na análise histórica dessa relação e da discussão do mérito do gasto.

A política de dotação orçamentária para investimentos dá-se, principalmente, a partir das indicações do CONSEPE e da análise da capacidade do fluxo de caixa.

As informações apresentadas foram coletadas após a leitura e análise do PDI do IPA e servem como orientação à aplicação da pesquisa quanto à coleta e análise de dados bem como à proposição de uma AI para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada.

O processo de gestão dos recursos econômicos e financeiros do IPA dá-se principalmente pela estruturação de orçamentos e que tais orçamentos têm, como principal fundamentação de dotação de custos, despesas e investimentos, a relação percentual com receita líquida de mensalidades. O PDI apresenta projeções de crescimento do número de cursos de graduação e de alunos, porém sem alinhamento de ações táticas e operacionais, pertinentes aos relacionamento com seus alunos, para manutenção, ampliação e recebimento da receita líquida considerando o contexto de gestão das IES.

4.2.2 Portarias e normas internas

As portarias e normas internas da IES em estudo, necessárias para a presente pesquisa, estão relacionadas no quadro a seguir.

Portarias e normas internas	Portaria 01/2006 – Normatiza a concessão de descontos nas mensalidades
	Regulamento da bolsa de estudo carência
	Convenção coletiva do SINTAE para descontos nas mensalidades
	Convenção coletiva do SINPRO para descontos nas mensalidades
	Normativa para concessão de FIES
	Normativa para concessão de PRAVALER
	Carta de Procedimentos de matrículas

Quadro 2 - Portarias e normas internas

A Portaria 01/2006, que normatiza a concessão de descontos nas mensalidades encontra-se em vigência até o presente momento. Os descontos constantes na portaria são descritos na carta de procedimentos de matrículas (apresentada a seguir).

O regulamento de bolsas carência institui as regras de concessão de bolsa de estudo carência aos acadêmicos dos cursos de graduação da instituição que comprovem, documentalmente, seu estado de insuficiência financeira.

As convenções trabalhistas do SINTAE e do SINPRO asseguram, respectivamente, aos trabalhadores em administração escolar e aos docentes descontos no valor das mensalidades devidas por seus dependentes.

Os descontos que fazem parte do programa de fidelização e que constam na carta de matrícula são os seguintes:

- a) Desconto Núcleo Familiar: nas situações em que houver mais de um(a) aluno(a) do mesmo núcleo familiar, é aplicado desconto de 10% para o(a) primeiro(a) e de 15% para os(as) demais. As matrículas do mesmo núcleo familiar são contadas em todas as unidades da Rede Metodista de Educação do Sul;
- b) Desconto Maturidade: são concedidos 15% de desconto para todos os estudantes com idade igual ou superior a 35 (trinta e cinco) anos;

- c) Desconto Mais de um Curso: são concedidos 10% de desconto para todos os estudantes que fizerem matrícula em mais de um curso de graduação do Centro Universitário IPA, no mesmo semestre letivo;
- d) Desconto Vespertino (turno da tarde): é concedido nos percentuais e cursos discriminados em portaria especial de descontos, atendidas todas as condições das regras de obtenção;
- e) Desconto Pacote de Serviços: para cada atividade extracurricular nas escolas esportivas, na escola de música, na escola de inglês, nas oficinas culturais e nos cursos de extensão, é oferecido um desconto de 5% na primeira parcela;
- f) Desconto Incentivo à Adimplência – ATO: o vencimento das mensalidades dá-se no dia 1.º de cada mês, com os seguintes incentivos:
 - a. Pagamento até o vencimento – 10% de desconto;
 - b. Pagamento após o vencimento e até o dia 05 de cada mês – 5% de desconto;
 - c. Pagamento após o dia 05 e até o dia 10 de cada mês – Isento da cobrança de juros e multas;
 - d. Ressalta-se que, nas mensalidades não pagas, após o dia 10 de cada mês, serão cobrados multa de 2% e juros de 1% ao mês (pro-rata), calculados sobre o valor principal, considerando a data de vencimento da mensalidade (dia 1.º de cada mês);
 - e. Após 30 dias do vencimento, as mensalidades não pagas serão encaminhadas para cobrança jurídica.
- g) Descontos Antecipação de Semestralidade: para pagamentos antecipados da semestralidade, o desconto será de acordo com o número de parcelas antecipadas: para 01 parcela - 10%; para 02 parcelas - 11%; para 03 parcelas - 12%; para 04 parcelas - 13%; para 05 parcelas - 14%;
- h) Bônus Adimplência: para cada mensalidade paga em dia, o aluno acumula um bônus de 5% (sobre o valor líquido pago), convertido em descontos, a ser utilizado nos cursos de pós-graduação (Lato Sensu e educação continuada) oferecidos pela Rede Metodista;

- i) Bônus Carga Horária Integral: para os alunos que cursarem 100% da carga horária letiva do seu semestre de origem, ou soma de cargas horárias que mantenham a equivalência 100%, durante todo o semestre letivo, e pagarem suas mensalidades no vencimento terão desconto de 2% sobre o valor de cada mensalidade paga no vencimento, a ser concedido na última parcela.

Os descontos nas mensalidades decorrem da liberalidade da Direção Geral, observadas as condições previstas em portaria, cuja vigência é por tempo indeterminado, podendo ser revogada a qualquer tempo, por nova portaria da Direção Geral.

Os descontos do Núcleo Familiar, Maturidade, Vespertino e Mais de Um Curso, bem com as bolsas de estudos e descontos previstos em convenção coletiva de trabalho não são cumulativos, ou seja, em havendo enquadramento nas condições para obtenção de mais de um desconto, o beneficiado deverá optar por apenas uma espécie de desconto. Os descontos do Núcleo Familiar e Maturidade não são retroativos. Os descontos terão validade, quando deferidos, a partir da data de solicitação.

A apresentação das portarias e normas internas tem o objetivo de evidenciar as práticas de gestão da IES pertinentes à abordagem de relacionamento com alunos na perspectiva de concessão de benefícios financeiros, permitindo o encadeamento do referencial teórico com o estudo.

4.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES NA IES EM ESTUDO

Os sistemas de informações que registram dados dos alunos foram identificados em conjunto com o gerente de tecnologia e informação da IES em estudo, estando relacionados no quadro a seguir.

Sistemas de informação	Sistema LOGOS – Módulo registro acadêmico
	Sistema LOGOS – Módulo financeiro
	Homepage da IES
	Página do aluno
	Ouvidoria
	Call Center

Quadro 3 – Relação dos Sistemas de Informação

O sistema LOGOS registra todas as transações pertinentes ao âmbito acadêmico e financeiro do aluno, desde o seu registro cadastral (início da operação) até a sua formatura, contendo dados acadêmicos (disciplinas matriculadas, notas, entre outras) e dados financeiros. Esse sistema é a principal fonte de dados cadastrais do aluno.

A *homepage* da IES constitui-se em uma fonte de interação com alunos e potenciais alunos e apresenta, atualmente, informações institucionais (missão, visão, estrutura da Rede Metodista), informações acadêmicas (plano pedagógico de cada curso, eventos acadêmicos), informações financeiras (preço de mensalidade), entre outras.

A página do aluno disponibiliza, a partir do acesso com senha pessoal, conteúdo de aula das disciplinas de cada curso, divulgação de notas, materiais disponibilizados pelos professores (artigos, polígrafos, entre outros), constituindo-se na principal ferramenta de interação com os alunos (volume de acessos e conteúdos disponibilizados). Na página do aluno também são inseridos informes de ordem financeira (personalizados), tais como avisos de débitos de mensalidades (quando há atraso no pagamento), campanhas de negociações de mensalidades e de incentivos à adimplência.

A ouvidoria é um canal de interação entre o aluno e a IES, recebendo elogios, críticas, considerações de toda ordem. Atualmente, constitui-se na principal fonte, pautada por registros formais, de conhecimento dos anseios dos alunos.

O *callcenter* da Rede Metodista, atualmente, dispõe de estrutura para atendimento telefônico, não dispondo de sistemas de informações para registros e

consultas pertinentes às interações com alunos. O fornecimento de informações é realizado mediante consultas a documentos em papel.

4.4 MAPA DO REFERENCIAL TEÓRICO E DA ANÁLISE DE DOCUMENTOS

No apêndice A apresenta-se o Mapa do Referencial Teórico e da Análise de Documentos (Mapa 1) que relaciona as citações dos autores utilizados no referencial teórico com os dados coletados na observação participante e na análise de documentos, tendo o objetivo de evidenciar, classificar e convergir essas informações com os demais dados da pesquisa. Cabe ressaltar que o Mapa 1 reordenou as citações de acordo com a categoria atribuída a cada transcrição, permitindo a convergência e encadeamento da informações.

No Mapa 1 constam as seguintes colunas:

- a) Coluna Seqüência (Seq.): representa a ordem das citações, facilitando a localização de determinada citação.
- b) Coluna Fonte: autor ou documento institucional que gerou o dado.
- c) Coluna Página: página da pesquisa que consta a citação original.
- d) Coluna Tema: seção em que consta a citação.
- e) Coluna Citação: transcrição na íntegra ou recorte da citação.
- f) Coluna Categoria: atribuição de uma categoria de análise (ver quadro 6)

4.5 GRUPOS DE FOCO

Os debates em grupo de foco foram concebidos com o objetivo de identificar as informações necessárias à proposta da Arquitetura Informacional para Gestão do Relacionamento com Alunos, tendo como foco de discussão os conceitos que envolvem vantagem competitiva e *marketing* de relacionamento, tais como: valor agregado ao serviço, diferencial competitivo, concessão de benefícios financeiros, satisfação, fidelização e qualidade na prestação de serviços.

Por solicitação da Reitoria da IES os nomes dos gestores e dos alunos que participaram dos debates não são apresentados de forma escrita. Ressalta-se que

no material gravado em áudio e vídeo, os gestores e os alunos apresentam-se identificando o seu nome.

A partir da análise do organograma e do conhecimento que o pesquisador possui (observação participante), identificou-se o grupo de gestores que estão envolvidos diretamente com os processos de gestão pertinentes ao problema do estudo de caso, sendo que todos os gestores possuem experiências nas áreas financeiras, marketing e tecnologia, criando um grupo homogêneo que possibilite um debate focado no seu objetivo. Participaram do grupo de foco os seguintes gestores:

Gestor	Função Atual
Gestor 1	Diretor e Pró-Reitor Administrativo
Gestor 2	Assessor Administrativo da Pró-Reitoria Administrativa
Gestor 3	Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis
Gestor 4	Gerente Administrativo e Financeiro
Gestor 5	Assessor de Tecnologia da Informação
Gestor 6	Coordenadora de <i>marketing</i>

Quadro 4 – Gestores convidados

A apresentação detalhada dos gestores é a seguinte:

a) Gestor 1:

- Idade: 60 anos
- Formação: graduado em Engenharia Elétrica (PUC/Minas), Mestre em Gestão Empresarial (FGV/RJ) e Doutor em Engenharia da Produção (IMS/SP).
- Atual função na IES: Diretor Administrativo e Pró-reitor Administrativo
- Tempo na IES: dois anos

Formatados: Marcadorese
numeração

b) Gestor 2:

- Idade: 41 anos
- Formação: graduado em Administração de Empresas, especialização em *Marketing* (PUC/RS), Mestre em Administração (PUC/RS).
- Atual função na IES: Assessor Administrativo da Pró-reitoria Administrativa e professor do curso de Administração de Empresas

Formatados: Marcadorese
numeração

- Outras funções na IES: Gerente de Recursos Humanos
- Tempo na IES: 6 anos

c) Gestor 3:

- Idade: 40 anos
- Formação: graduada em Ciências Contábeis, especialização na área de Finanças (PUC/RS), especialização em Informação Empresarial (PUC/RS) e Mestre em Engenharia da Produção (UFRGS)
- Atual função: Coordenadora do curso de Ciências Contábeis e Assessora Administrativa e Financeira da direção administrativa
- Outras atuações profissionais na IES: Contadora, Gerente Financeira, Coordenadora do curso de Ciências Contábeis e Assessora da direção administrativa
- Tempo de atuação na IES: 22 anos

d) Gestor 4:

- Idade: 49 anos
- Formação: graduado em Administração de Empresa, especialização na área de Planejamento Estratégico e *Marketing* (ESPM)
- Atual função na IES: Gerente Financeiro
- Tempo de atuação na IES: dois anos

Formatados: Marcadorese
numeração

e) Gestor 5:

- Idade: 47 anos
- Formação: graduado em Ciências da Computação (PUC/RS), Mestre em Tecnologia da Informação (UNISC)
- Função atual na IES: professor dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis e Assessor de Tecnologia da direção administrativa
- Outras atuações profissionais na IES: Gerente de Tecnologia da Informação
- Tempo de atuação na IES: treze anos

Formatados: Marcadorese
numeração

f) Gestor 6:

- Idade: 30 anos
- Formação: graduada em Jornalismo (PUC/RS), Mestre em Comunicação (PUC/RS) e Doutora em Comunicação (PUC/RS)
- Atual função na IES: Gerente de Comunicação e *Marketing*
- Outras funções na IES: professora dos cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda
- Tempo na IES: 3 anos

Formatados: Marcadorese
numeração

A definição dos alunos ocorreu a partir de indicações das coordenações de curso, que priorizou a escolha de alunos representantes de turmas que tenham envolvimento em discussões de questões pertinentes à IES.

Participaram do grupo de foco os seguintes alunos:

Aluno	Curso
Aluno 1	Ciências Contábeis
Aluno 2	Enfermagem
Aluno 3	Administração de Empresas
Aluno 4	Direito
Aluno 5	Engenharia de Computação

Quadro 5 – Alunos convidados

a) Aluno 1:

- Idade: 27 anos
- Tempo de estudo na IES: 4 anos

b) Aluno 2:

- Idade: 25 anos
- Tempo de estudo na IES: 4 anos

c) Aluno 3:

- Idade: 22 anos
- Tempo de estudo na IES: 3 anos

d) Aluno 4:

- Idade: 24 anos
- Tempo de estudo na IES: 2 anos

Formatados: Marcadorese
numeração

- e) Aluno 5:
- Idade: 25 anos
 - Tempo de estudo na IES: 2 anos

O local da realização dos debates dos grupos de foco foi a sala de reuniões da Reitoria, por se tratar de um ambiente adequado à realização do debate. Ambos os debates, com alunos e com gestores, foram gravados em vídeo e áudio, com o auxílio de um funcionário cedido pela IES, e estão arquivados em DVD.

O debate com alunos ocorreu no dia 14 de maio de 2008, das 12 horas às 13 horas e 40 minutos. O debate com os gestores ocorreu no dia 16 de maio de 2008, das 14 horas às 15 horas e 10 minutos.

Na abertura dos debates, foram informadas regras gerais, tais como: “Os debates são gravados”, “Uma pessoa fala por vez”, “Quando surgir uma idéia, e outra pessoa estiver falando, pode-se anotar para que não ocorra esquecimento da sugestão”, “O moderador irá incentivar a participação de todos”.

Foi organizado um roteiro para a condução dos debates nos grupos de foco, mantendo-se o cuidado de conduzir o debate de forma livre e não tendenciosa, porém observando-se a linha de investigação desejada.

No início de cada debate, foi relatado aos participantes a estrutura da pesquisa bem como os principais conceitos que envolvem os temas de vantagem competitiva, *Customer Relationship Management (CRM)* e *marketing* de relacionamento, com o objetivo de apresentar aos debatedores a concepção do termo Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada.

Para cada participante, foi entregue uma apresentação em lâminas de *powerpoint*, contendo os seguintes itens:

- a) Título da pesquisa, instituição de ensino do programa de mestrado e nome do orientador;
- b) O conceito apresentado na pesquisa foi elaborado com base no referencial teórico: *“Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada orienta-se pelos conceitos de vantagem competitiva, com base na agregação de valor a processos que atendam as*

necessidades e objetivos dos alunos, com o intuito de gerar satisfação e fidelidade desses alunos para a obtenção de rentabilidade e lucro, frente ao ambiente competitivo de gestão das IES”;

- c) Figuras de conexão das questões que envolvem a elaboração do conceito;
- d) Palavras-chave pertinentes ao relacionamento com alunos que envolvam processos de tomadas de decisões.

A partir da leitura do conceito que envolve o termo Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada e das demais questões apresentadas nas lâminas, o pesquisador iniciou os debates (com alunos e com gestores) com a seguinte questão: O que o IPA faz ou pode fazer, para gerar satisfação aos alunos, seja na concessão de benefícios financeiros, seja no atendimento de outras das necessidades?

Em ambos os debates, houve participação ativa e motivada dos integrantes sobre o tema em questão, em função do envolvimento e conhecimento da IES em estudo. As transcrições literais dos discursos dos debatedores dos grupos de foco foram organizadas em tabelas, atribuindo um número seqüencial a cada linha transcrita e identificando o debatedor que a citou.

Os apêndices B e C apresentam as tabelas com as transcrições literais dos discursos dos alunos e gestores que participaram dos grupos de foco.

Após a leitura repetida de cada citação, foi realizado o recorte de parte da respectiva citação para a tabela denominada “Mapa dos Discursos dos Grupos de Foco” - Mapa 2 – (apresentada no apêndice D). A técnica de recorte é parte do tratamento do conteúdo a ser analisado e foi realizado orientando-se pelo contexto de cada citação para atribuição das categorias de análise do conteúdo, conforme sugere Bardin (1977).

No Mapa 2, a cada recorte das citações dos grupos de foco, foi identificada a linha dos apêndices B e C em que consta a citação, na íntegra, do debatedor

(identificado o nome, se gestor ou aluno), bem como foram atribuídas categorias para codificação do conteúdo, conforme apresenta-se na seção a seguir.

4.6 CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A técnica utilizada para a categorização das informações do Mapa 2, foi a utilização de palavras-chave organizadas e hierarquizadas em até três níveis, com o objetivo de permitir a contagem das frequências das citações (regras de enumeração).

No Quadro 6 – Hierarquia das palavras-chave da análise de conteúdo, são apresentadas as palavras “Gestão”, “Relacionamento” e “Arquitetura” como categorias de nível 1.

Agrupadas à palavra-chave “Gestão”, estão as subcategorias de nível 2, denominadas “Demanda”, “Concorrência”, “Metas”, “Cadeia de Valor”, “Fidelização” e “Resultado”. A categoria “Gestão” agrupa somente subcategorias de nível 2, por atender as necessidades da análise de conteúdo.

Na categoria “Relacionamento”, há agrupamento de subcategorias de nível 2 e nível 3, tendo como exemplo as subcategorias “Ensino” (nível 2) e “Plano Pedagógico” (nível 3).

Na categoria “Arquitetura Informacional”, estão agrupadas as subcategorias de nível 2: “Alinhamento dos objetivos”, “Visão Unificada” e “Interação”.

Nível	Categorias / Subcategorias
1	Gestão
1.1	Concorrência
1.2	Metas
1.3	Cadeia de Valor
1.4	Fidelização
2	Relacionamento
2.1	Ensino
2.1.1	Plano Pedagógico
2.1.2	Professor
2.2	Atendimento
2.2.1	Informação
2.2.2	Agilidade
2.2.3	Prazos
2.2.4	Interação
2.3	Financeiro
2.3.1	Descontos
2.3.2	Preço
2.3.3	Formas de pagamento
2.3.4	Financiamento
2.4	Prêmios
2.4.1	Desempenho acadêmico
3	Arquitetura informacional
3.1	Alinhamento dos objetivos
3.2	Visão unificada
3.3	Interação

Quadro 6 – Hierarquia das categorias da análise de conteúdo

As citações dos alunos e gestores que identificaram a análise de contextos que envolvem as variáveis concorrência, metas e políticas estratégicas da IES, conceitos de valor agregado, bem como questões que envolvam projeções de volume de alunos foram classificadas na categoria 1 “Gestão”.

As principais evidências que auxiliam a proposição da categoria “Gestão” são apresentadas a seguir:

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), Mapa 1, Linha 4.

A competição pode surgir inesperadamente em qualquer lugar, isto significa que as organizações, entre elas as IES, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), Mapa 1, Linha 22.

No contexto das IES os processos chaves mais importantes e que estão relacionados com a cadeia de agregação de valor são: a) os voltados para o atendimento de alunos; b) com alto grau de contribuição para os objetivos dos alunos; c) com expressivos volumes e valores envolvidos e que possam afetar significativamente os resultados da IES.

Segundo Dantas (2007), Mapa 1, Linha 25.

satisfazer as necessidades básicas do cliente (o que exige informações constantes a esse respeito) é um pré-requisito para a diferenciação baseada nas demais necessidades. Se uma empresa não pode satisfazer as necessidades básicas, perde tempo quando anuncia os benefícios adicionais oferecidos. Isto equivale a oferecer elogios a um indivíduo que está preocupado em saber de onde proverá sua próxima comida.

A subcategoria 1.1 “Concorrência” representa as citações que identificaram comparações de preços e prestações de serviços com IES concorrentes.

A subcategoria 1.2 “Metas” evidencia as citações que contemplaram objetivos e metas estratégicas da IES em estudo.

A subcategoria 1.3 “Cadeia de valor” representa as citações que contemplaram sugestões e/ou considerações sobre melhorias na qualidade do serviço prestado.

A subcategoria 1.4 “Fidelização” contempla as citações que consideram perfil de alunos bem como ações possíveis ações de gestão para fidelizar os alunos.

As citações dos alunos e gestores que identificaram um desejo, satisfação, insatisfação ou uma sugestão de melhora no relacionamento com relação ao serviço oferecido pela IES foram classificadas na categoria 2 “Relacionamento”. As principais evidências que auxiliam a proposição dessa categoria são:

Greenberg (2001), Mapa 1, linha 49.

Você não gerencia clientes; você melhora o seu relacionamento com a sua empresa [...] a gestão do relacionamento com o cliente é o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e assegurar que sistemas, processos e recursos de informação alavanquem o relacionamento, pela melhoria da sua experiência.

McKenna (1993), Mapa 1, linha 51.

Consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas e experiências anteriores com produtos e serviços, utilizando essas informações para tomar decisões de compra.

A subcategoria 2.1 “Ensino” representa a avaliação da qualidade dos planos pedagógicos dos cursos de graduação, contemplando questões que envolvem matriz curricular (estrutura das disciplinas), professores (titulação do corpo docente), estrutura física de salas de aula e laboratórios, bem como acervo bibliográfico. Nessa subcategoria, procura-se avaliar a prestação de serviço ligada diretamente ao ensino.

A subcategoria 2.2 “Atendimento” representa a prestação de serviço que envolve disponibilização de informações ao aluno (sobre o próprio aluno e demais informações), agilidade no atendimento (tempo de espera), cumprimento de prazos acordados, cordialidade e consistência de informações na interação com o aluno.

A subcategoria 2.3 “Financeiro” representa as citações que envolvem concessão de descontos e/ou bolsas, preço de mensalidades, formas de pagamento das mensalidades (cartão de crédito, cheque pré-datado, entre outras) e financiamentos de anuidades.

A subcategoria 2.4 “Prêmios” representa as citações que contemplaram concessão de algum tipo de benefício em função do desempenho acadêmico do aluno.

As citações dos alunos e gestores que identificam origens de informações, bem como tipos de interações com alunos foram classificadas na categoria 3 “Arquitetura”. As principais evidências que auxiliam a proposição dessa categoria são apresentadas a seguir.

Segundo McGee; Prusak (1994). Mapa 1, linha 71.

Qualquer abordagem à arquitetura da informação deve acomodar os diversos tipos de informação que os gerentes e funcionários especializados necessitam regularmente. Atualmente essa informação pode ser encontrada em bancos de dados, documentos e materiais publicados. Ela existe tanto no interior quanto fora de uma organização e pode assumir praticamente qualquer forma, seja em papel, seja eletronicamente ou uma conversa telefônica.

Segundo McGee; Prusak (1994) Mapa 1, linha 73.

Dada a sua origem na prática técnica, a atual prática da arquitetura da informação é pouco eficiente no oferecimento de produtos centrados no cliente. Isso representa um desafio importante para a criação de arquiteturas da informação eficazes.

Na seção a seguir, apresenta-se o Mapa dos Discursos dos Grupos de Foco (Mapa 2), que organiza e tabula os dados obtidos nos grupos de foco com alunos e gestores a partir da leitura, análise, recorte e categorização de cada citação dos debatedores, com o objetivo de permitir as descobertas e evidências necessárias a proposição da AI para GRA de IES privada.

4.7 MAPA DOS DISCURSOS DOS GRUPOS DE FOCO

O Mapa dos Discursos dos Grupos de Foco - Mapa 2 – (apresentado no apêndice D) relaciona o recorte das citações alunos e gestores da IES, geradas nos debates dos grupos de foco, servindo como instrumento de análise do conteúdo.

O Mapa 2 possui as seguintes colunas:

- a) Coluna Seqüência (Seq.): representa a ordem das citações, facilitando a localização de determinada citação.
- b) Coluna Debatedor (Deb.): nome do debatedor que participou nos grupos de foco.
- c) Coluna Linha (L): Linha em que consta a transcrição na íntegra da citação. Se for aluno ver a linha no apêndice B, se for gestor ver a linha no apêndice C.
- d) Coluna Citação: recorte da transcrição da citação dos alunos ou gestores.
- e) Coluna Categoria: atribuição de uma categoria de análise (ver quadro 6)
- f) Coluna Subcategoria – Nível 2: atribuição de uma subcategoria de análise (ver quadro 6)
- g) Coluna Subcategoria – Nível 3: atribuição de uma subcategoria de análise (ver quadro 6)
- h) Coluna Subcategoria – Nível 4: atribuição de uma subcategoria de análise (ver quadro 6)

Na seção a seguir, apresentam-se as análises de conteúdo do Mapa 2, com o objetivo de evidenciar as descobertas e conclusões da presente pesquisa. O resultado das análises juntamente com o referencial teórico, organizado no Mapa 1, orientam a proposição da AI para GRA de IES privada (apresentada na seção 4.9).

4.8 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A exploração da percepção dos alunos comparados com as percepções dos gestores, ambos gerados nos debates dos grupos de foco sobre o mesmo tema, possibilita melhor percepção do grau de relevância de uma categoria de análise, pois quando um padrão de uma fonte de dados é corroborado pela evidência de outro, a descoberta é mais consistente e mais bem fundamentada (YIN, 2005).

Os resultados da análise de conteúdo dos debates dos grupos de foco organizados no Mapa 2 utilizam a categorização apresentada no Quadro 6 – Hierarquia das Categorias da Análise de Conteúdo - para apurar a frequência das citações.

Nos apêndice B e C, que apresentam a transcrição literal dos discursos dos alunos e gestores, constam 456 linhas de discursos dos alunos e 367 linhas de discursos dos gestores, totalizando 823 linhas. Desse total, após a etapa de recorte dos discursos, resultaram 161 citações de alunos e gestores onde a categoria “Relacionamento” destaca-se com 81,37% de frequência, seguida da categoria “Gestão”, com 14,91% das citações, e da categoria “Arquitetura” com 3,73%, conforme revela a Tabela a seguir.

Tabela 4 – Análise de Frequência das citações por categoria

	Quantidade citações	Percentual
Gestão	24	14,9%
Relacionamento	131	81,4%
Arquitetura	6	3,7%
Total	161	100,0%

As citações da categoria “Gestão” constam nas linhas 1 a 24, as da categoria “Relacionamento” constam nas linhas 25 a 155 e as da categoria “Arquitetura” constam nas linhas 156 a 161 do Mapa 2.

Na Tabela 5 – Análise de Frequência das Citações por Debatedor e Categoria, identifica-se a quantidade de citações dos gestores e alunos por tipo de categoria. Das 161 citações, 58 foram dos gestores e 103 dos alunos.

A diferença na quantidade de citações entre os alunos e os gestores deve-se, em parte, ao tempo disponibilizado ao debate (com os gestores foram 30 minutos menos do que com os alunos) e a intensidade da citação, ou seja, os gestores, de forma geral, fizeram citações mais longas do que os alunos.

Tabela 5 – Análise de Frequência das Citações por Debatedor e Categoria

	Gestor		Aluno	
Gestão	24	41,4%	0	0,0%
Relacionamento	28	48,3%	103	100,0%
Arquitetura	6	10,3%	0	0,0%
Total	58	100,0%	103	100,0%

As 58 citações dos gestores foram categorizadas da seguinte forma: 24 na categoria gestão (41,4%), 28 na categoria “Relacionamento” (48,3%) e 6 na categoria “Arquitetura” (10,3%). As citações dos alunos foram todas categorizadas como “Relacionamento”, em função de demonstrarem sempre um contexto de satisfação, insatisfação ou desejo com relação à prestação de serviços.

Na Tabela a seguir – Análise de Frequência das Citações por Categoria e Debatedor - identifica-se a quantidade de citações por tipo de categoria.

Tabela 6 – Análise de Frequência das Citações por Categoria e Debatedor

	Gestão		Relacionamento		Arquitetura	
Gestor	24	100,0%	28	21,4%	6	100,0%
Aluno	0	0,0%	103	78,6%	0	0,0%
Total	24	100,0%	131	100,0%	6	100,0%

As 24 citações da categoria “Gestão” foram todas dos gestores; das 131 citações da categoria “Relacionamento”, 21,4% (28 citações) foram dos gestores, e 78, 6% (103 citações) foram dos alunos; as 6 citações da categoria “Arquitetura” foram dos gestores.

Ao se analisar as três primeiras tabelas de frequência de citações, identifica-se que a categoria “Relacionamento” é a mais citada, representando 81,4% das 161 citações, com maior frequência entre os gestores, representando 48,3% (28 citações), e com maior frequência entre os alunos, representando 100% das citações (103 citações).

A categoria “Gestão” representa 14,9% do total das citações, sendo todas elas citadas pelos gestores, porém representando 41,4% das citações dos próprios gestores. A categoria “Arquitetura” representa 3,7% do total das citações, sendo todas citadas pelos gestores, representando 10,3% das citações dos próprios gestores. Na Tabela 7 – Análise de Frequência da Categoria “Gestão”, identificam-se as frequências por subcategorias e por debatedor.

Tabela 7 – Análise de Frequência da Categoria “Gestão”

Nível	Categoria/Subcategoria/Debatedor	Gestor	
1	Gestão		
1.1	Concorrência	1	4,2%
	Gestor 5	1	4,2%
1.2	Metas	4	16,7%
	Gestor 2	3	12,5%
	Gestor 6	1	4,2%
1.3	Cadeia de Valor	8	33,3%
	Gestor 2	3	12,5%
	Gestor 6	3	12,5%
	Gestor 5	1	4,2%
	Gestor 3	1	4,2%
1.4	Fidelização	11	45,8%
	Gestor 2	5	20,8%
	Gestor 1	1	4,2%
	Gestor 5	3	12,5%
	Gestor 6	2	8,3%
	Total	24	100,00%

A maior frequência de citações ocorre na subcategoria 1.4 “Fidelização”, com 45,8% (11 citações) do total, sendo citada por quatro dos seis gestores. A subcategoria 1.3 “Cadeia de Valor” representa a segunda maior frequência, com 33,3% das citações (8 citações), sendo citadas por quatro dos seis gestores.

Na análise do contexto das citações, podem-se destacar as seguintes evidências das subcategorias 1.4 “Fidelização” e 1.3 “Cadeia de Valor”:

por essa razão que a maioria das empresas não trabalham na questão dos preços, mas com o valor agregado do serviço, justamente, ligado a fidelização que é uma questão chave. Mapa 2, Linha 14, gestor Gestor 2, palavra-chave “Fidelização”.

várias segmentações dentro da instituição quer seja de físico, quer seja educação física, quer seja lá no DC, lá no cruzeiro que tem diferenciais competitivos diferentes, que tem realidades diferentes e percepções diferentes. Mapa 2, Linha 16, gestor Gestor 2, palavra-chave “Fidelização”.

ele (aluno) até pode se submeter em muitos momentos, mas ele vai falar mal, vai influenciar o que já queria sair a ir embora, Mapa 2, Linha 19, gestor Gestor 5, palavra-chave “Fidelização”.

se a gente chega a percepção que o nosso aluno é o que mais indica aluno é aí que nós temos que investir. Encantar o aluno, que ele tenha prazer de estar no IPA. Mapa 2, Linha 12, gestor Gestor 3, palavra-chave “Cadeia de Valor”.

se a gente for ver a questão do diferencial competitivo, são conceitos básicos que envolvem preços acessíveis e serviços básicos com valor agregado, a prestação do serviço. Mapa 2, Linha 6, gestor Gestor 2, palavra-chave “Cadeia de Valor”.

se o aluno buscou Fisioterapia ele buscou pela qualidade e não pelo preço. Mapa 2, Linha 13, gestor Gestor 6, palavra-chave “Cadeia de Valor”.

Os gestores percebem que a fidelização está ligada à agregação de valor aos serviços oferecidos aos alunos, sejam serviços básicos (no contexto de atendimento ao aluno), sejam na qualidade do ensino que atenda as expectativas dos próprios alunos. Essas evidências corroboram-se pela citação de Porter (1989) que identifica que diferenciação ocorre quando uma empresa comercializa seu produto, considerando “qual” valor superior pode ser agregado à cadeia de valor do

comprador, resultando na habilidade de compreender e atender as necessidades de cada comprador.

A partir das análises das citações dos debatedores na categoria “Relacionamento”, e com base no referencial teórico que trata de diretrizes gerais de determinação e avaliação da qualidade na prestação de serviços, foram estruturadas subcategorias de nível dois e três da categoria “Relacionamento”, com o objetivo de identificar, com maior detalhamento, as variáveis citadas pelos gestores e alunos, bem como a sua respectiva frequência, conforme revela a Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 – Análise de Frequência da Categoria “Relacionamento”

Nível	Categoria/Subcategorias/Debatedor	Gestor		Aluno	
2	Relacionamento				
2.1	Ensino	6	21,4%	6	5,8%
2.1.1	Plano Pedagógico	3	10,7%	5	4,8%
	Gestor 5	1	3,6%		
	Gestor 6	2	7,1%		
	Aluno 5			3	2,9%
	Aluno 2			2	1,9%
2.1.2	Professor	3	10,7%	1	1,0%
	Gestor 5	3	10,7%		
	Aluno 1			1	1,0%
2.2	Atendimento	13	46,4%	39	37,9%
2.2.1	Informação	9	32,1%	16	15,5%
	Gestor 3	8	28,6%		
	Gestor 2	1	3,6%		
	Aluno 3			3	2,9%
	Aluno 4			3	2,9%
	Aluno 2			3	2,9%
	Aluno 1			2	1,9%
	Aluno 5			5	4,9%
2.2.2	Agilidade	4	14,3%	5	4,9%
	Gestor 5	2	7,1%		
	Gestor 1	1	3,6%		
	Gestor 3	1	3,6%		
	Aluno 5			3	2,9%
	Aluno 3			1	1,0%
	Aluno 1			1	1,0%
2.2.3	Prazos	0	0,0%	9	8,7%
	Aluno 5			6	5,8%
	Aluno 3			1	1,0%

	Aluno 2			1	1,0%
	Aluno 1			1	1,0%
2.2.4	Interação	0	0,0%	9	8,7%
	Aluno 5			3	2,9%
	Aluno 2			1	1,0%
	Aluno 4			2	1,9%
	Aluno 1			3	2,9%
2.3	Financeiro	8	28,6%	46	44,7%
2.3.1	Descontos	4	14,3%	15	14,6%
	Gestor 5	1	3,6%		
	Gestor 4	1	3,6%		
	Gestor 1	1	3,6%		
	Gestor 6	1	3,6%		
	Aluno 5			4	3,9%
	Aluno 3			2	1,9%
	Aluno 2			4	3,9%
	Aluno 4			1	1,0%
	Aluno 1			4	3,9%
2.3.2	Preço	2	7,1%	19	18,4%
	Gestor 4	1	3,6%		
	Gestor 2	1	3,6%		
	Aluno 5			3	2,9%
	Aluno 3			4	3,9%
	Aluno 2			3	2,9%
	Aluno 4			4	3,9%
	Aluno 1			5	4,9%
2.3.3	Formas de Pagamento	0	0,0%	7	6,8%
	Aluno 3			2	1,9%
	Aluno 2			3	2,9%
	Aluno 1			2	1,9%
2.3.4	Financiamento	2	7,1%	5	4,9%
	Gestor 5	2	7,1%		
	Aluno 2			2	1,9%
	Aluno 4			1	1,0%
	Aluno 1			2	1,9%
2.4	Prêmios	1	3,6%	12	11,7%
2.4.1	Desempenho Acadêmico	1	3,6%	12	11,7%
	Gestor 1	1	3,6%		
	Aluno 5			4	3,9%
	Aluno 3			2	1,9%
	Aluno 2			1	1,0%
	Aluno 4			4	3,9%
	Aluno 1			1	1,0%
	Total	28	100,0%	103	100,0%

Nota-se que a subcategoria 2.3 “Financeiro” é a mais citada pelos alunos, representando 44,7% das citações (46 citações), destacando-se as subcategorias 2.3.2 “Preço” (18,4% com 19 citações) e 2.3.1 “Descontos” (14,6% com 15 citações). As subcategorias 2.3.3 “Formas de pagamento” e 2.3.4 Financiamento representam, respectivamente, 6,8% (7 citações) e 4,9% (5 citações) das citações dos alunos. Para os gestores, a subcategoria 2.3 Financeiro representa 7,1% das citações (2 citações). Na análise do contexto das citações, podem-se destacar as seguintes evidências das subcategorias 2.3.2 “Preço” e 2.3.1 “Descontos”:

a outra vantagem é que na outra faculdade eu tinha que pagar a matrícula cheia...se eu contratar quatro disciplinas vou pagar desde a matrícula o valor das quatro disciplinas (no IPA). Mapa 2, Linha 109, Aluno 2, palavra-chave “Preço>Matrícula por crédito”.

e esses trezentos reais fazem diferença. Muitas pessoas não têm condição de pagar essa diferença. Mapa 2, Linha 119, Aluno 3, palavra-chave “Preço>Concorrência”.

nós já temos um preço abaixo dos outros. Mapa 2, Linha 127, Gestor 4, palavra-chave “Preço>Concorrência”.

aí eu perguntei, por que você veio para cá? eu vim para cá porque eu comecei a trabalhar é o preço, é acessível. Mapa 2, Linha 128, Gestor 2, palavra-chave “Preço>Concorrência”.

por que o que me atraiu no IPA foram os vários descontos que eles tem. Mapa 2, Linha 89, Aluno 2, palavra-chave “Desconto>Fidelização”.

hoje tudo envolve o financeiro, o aluno quer desconto. Mapa 2, Linha 101, Aluno 1, palavra-chave “Desconto>Fidelização”.

eu penso que em benefícios financeiros eu não consigo mais enxergar o que poderemos proporcionar e que espaço existe. Mapa 2, Linha 107, Gestor 1, palavra-chave “Desconto>Fidelização”.

De modo geral, os alunos demonstram satisfação com a forma de cobrança da mensalidade por matrícula por crédito, com o valor da mensalidade menor do que outras IES que possam ser comparadas ao IPA e com a política de concessão de descontos. A demonstração de satisfação dos alunos pode justificar a baixa

freqüência de citações dos gestores nessa categoria, devido aos mesmos possuírem a percepção desse fato.

A segunda subcategoria mais citada pelos alunos é a 2.2 “Atendimento”, representando 37,9% das citações (39 citações), distribuídas nas subcategorias 2.2.1 “Informação” (15,5%, com 16 citações), 2.2.2 “Agilidade” (4,9%, com 5 citações), 2.2.3 “Prazos” (8,7%, com 9 citações) e 2.2.4 “Interação” (8,7%, com 9 citações). Destaca-se que a subcategoria “Atendimento” é a mais citada pelos gestores (46,4%, com 13 citações), o que demonstra relevância do fato.

Na análise do contexto das citações, podem-se destacar as seguintes evidências da subcategoria 2.2.1 “Informação”:

no semestre passado não foi colocada minha nota. Mapa 2, Linha 42, Aluno 2, palavra-chave “Informação>Dados do Aluno”.

acho que uma coisa importante é tu ir a vários lugares fazer uma pergunta e ter a mesma resposta em cada um desses lugares. Mapa 2, Linha 44, Aluno 5, palavra-chave “Informação>Padronização”.

hoje o que aluno está insatisfeito...ele tem alguns critérios que estão incomodando e tem incomodado tal como informação. Mapa 2, Linha 48, Gestor 3, palavra- chave “Informação>Dados do Aluno”

O contexto das citações da subcategoria “Informação”, aliado à percepção do pesquisador no momento da realização dos grupos de foco, demonstram que os alunos e gestores consideram fundamental, na prestação de serviços, a qualidade no fornecimento de informações, sejam informações acadêmicas (notas de provas, chamadas, entre outras), financeiras ou de orientações diversas. Qualidade da informação representa consistência (informação correta), em tempo desejado (nos prazos acordados), padronizada (não-divergente entre os setores).

A citação do Gestor 2 caracteriza essa necessidade “se você não tem informação com qualidade do serviço básico que você está prestando, aí você perde competitividade. (Mapa 2, Linha 140, Gestor 2, palavra-chave “Informação”).

Com relação à subcategoria 2.2.2 “Agilidade”, podem-se destacar as seguintes citações, que, de forma geral, evidenciam a necessidade dos alunos de serem atendidos de forma ágil no setor denominado Central de Atendimento ao

Estudante (CAE). Quatro gestores pronunciaram-se nessa subcategoria, corroborando essa necessidade:

deveria desafogar um pouco o atendimento, melhorar a qualidade de atendimento (CAE Virtual). Mapa 2, Linha 63, Aluno 3, palavra-chave "Agilidade>CAE".

agilidade no atendimento, tu resolve qualquer problema rapidinho e no mesmo lugar. Mapa 2, Linha 64, Aluno 5, palavra-chave "Agilidade>CAE".

então o aluno ficava de três a quatro horas para ser atendido no CAE. Mapa 2, Linha 69, Gestor 3, palavra-chave "Agilidade>CAE".

Na subcategoria 2.2.3 "Prazos", podem-se destacar as citações que evidenciam necessidade de cumprimento prazos para entrega de requerimentos dos alunos, sejam de ordem acadêmica ou de ordem financeira. Nessa subcategoria, não houve citações dos gestores.

pois não passa uma seriedade. Eu gostaria que os prazos fossem cumpridos, se é uma semana é uma semana. Mapa 2, Linha 74, Aluno 5, palavra-chave "Prazo>Requerimentos".

qualquer tipo de requerimento, por exemplo assim, eu solicitei uma inclusão de uma disciplina no início de março. Mapa 2, Linha 78, Aluno 2, palavra-chave "Prazo>Requerimentos".

Com relação à subcategoria 2.2.4 "Interação", as citações dos alunos evidenciam necessidade de atendimento cordial realizado por atendentes motivados e capacitados. Nessa subcategoria, não houve citações dos gestores.

o atendimento que as vezes é feito de maneira um pouco arrogante, tem pessoas que são muito frias em tratar umas com as outras. Mapa 2, Linha 80, Aluno 1, palavra-chave "Interação>Atendente".

a percepção que eu tenho é que os funcionários que trabalham ali não estão satisfeitos. Mapa 2, Linha 88, Aluno 5, palavra-chave "Interação>Atendente".

A terceira subcategoria mais citada pelos alunos é a 2.4 “Prêmios” com 11,7% das citações (12 citações), organizada na subcategoria 2.4.1 “Desempenho Acadêmico”, representando a concessão de benefícios aos alunos em função de desempenho acadêmico. Essa subcategoria foi citada somente por um gestor.

Na análise do contexto das citações, podem-se destacar as seguintes evidências das subcategorias “Prêmios”:

quem tem um bom desempenho acadêmico pode ganhar uma viagem, um livro. Mapa 2, Linha 145, Aluno 4, palavra-chave “Desempenho Acadêmico>Capacitação”.

uma boa motivação para os alunos seria um curso de planejamento estratégico, um pós-graduação. Mapa 2, Linha 147, Aluno 3, palavra-chave “Desempenho Acadêmico>Capacitação”.

inovação eu vejo duas coisas: primeiro, bolsa desempenho acadêmico. Mapa 2, Linha 155, Gestor 1, palavra-chave “Desempenho Acadêmico>Bolsa”.

A quarta subcategoria mais citada pelos alunos é a 2.1 “Ensino”, com 5,8% das citações (6 citações), sendo a terceira subcategoria mais citada pelos gestores. Conforme já mencionado, essa subcategoria avalia a qualidade dos planos pedagógicos dos cursos de graduação, contemplando questões que envolvem matriz curricular (estrutura das disciplinas), professores (titulação do corpo docente), estrutura física de salas de aula e laboratórios, bem como acervo bibliográfico.

o estudo é bom, o valor é bom, o valor no sentido de missão, visão, o foco no ser humano. Mapa 2, Linha 27, Aluno 5, palavra-chave “Plano Pedagógico>Qualidade”.

pela percepção de qualidade dos professores, são professores com experiências de fora da instituição. Mapa 2, Linha 33, Aluno 1, palavra-chave “Professor>Qualidade”.

nós já temos uma pesquisa que mostra que sim, que temos qualidade. Mapa 2, Linha 31, Gestor 6, palavra-chave “Plano Pedagógico>Qualidade”.

De forma geral, os alunos demonstram satisfação com a qualidade do ensino prestado pela IES em estudo, corroborado pelas citações dos gestores. Ressalta-se que a subcategoria 2.1 “Ensino” foi a última mais citada pelos alunos dentro da categoria “Relacionamento”, podendo gerar duas interpretações: a qualidade do ensino do IPA é bom e, por esse motivo, não é relevante considerar essas questões como uma necessidade, ou os alunos consideram mais relevante questões ligadas às categorias “Financeiro” e “Atendimento”.

Em função da percepção do pesquisador na condução dos debates dos grupos de foco e considerando o contexto da IES em estudo, entende-se que a qualidade de ensino é uma categoria de extrema relevância, porém houve poucas citações dos alunos em função do sentimento de satisfação com a IES.

Conforme mencionado, a categoria “Arquitetura” representa as citações dos gestores que identificaram as origens de informações ou de interações com alunos. A subcategoria 3.1 “Alinhamento dos objetivos” representa as citações que expressam necessidades de alinhamento de informações às metas e atividades que envolvam interações com alunos, e a subcategoria 3.2 “Visão Unificada” representa as citações que expressam a necessidade de dispor de históricos de informações sobre os alunos.

Tabela 9 – Análise de Frequência da categoria “Arquitetura”

Nível	Categoria/Subcategorias/Debatedor	Gestor	
3	Arquitetura		
3.1	Alinhamento dos objetivos	4	66,7%
	Gestor 6	3	50,0%
	Gestor 5	1	16,7%
3.2	Visão unificada	2	33,3%
	Gestor 6	2	33,3%
	Total	6	100,0%

A categoria “Arquitetura” representa 3,7% do total das citações (6 citações de 161 no total), porém ressalta-se que os debates do grupo focal foram conduzidos para identificar as informações necessárias à proposição da AI para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada, ou seja, não houve enfoque em questões de ordem técnica, que serão justificadas com base no referencial teórico.

Na análise das citações da categoria “Arquitetura”, quatro citações expressaram necessidade de alinhamento de objetivos e uma citação expressou necessidade de unificação de todas as informações do aluno.

4.8.1 Análise do Contexto das Citações da Categoria Relacionamento

A análise da frequência e do contexto das citações permite descrever os anseios, desejos, necessidades, satisfações e insatisfações dos gestores e alunos quanto à prestação de serviços da IES em estudo, atendendo ao objetivo de identificar as informações necessárias à proposta de uma AI para GRA de IES privada.

Na categoria “Gestão”, todas as citações foram dos gestores e evidenciaram conhecimento de conceitos de valor agregado e diferencial competitivo, bem como desejos de conhecer e atender as necessidades dos alunos.

Na categoria “Relacionamento”, de forma geral, há alinhamento das percepções dos alunos com as percepções dos gestores quanto às questões que envolvem qualidade na prestação do serviço, conforme mostra a Tabela 10 – *Ranking* da Análise de Frequência da Categoria “Relacionamento”, que tem por objetivo ordenar as frequências mais citadas dos alunos para comparar com a frequência das citações dos gestores (comparação de *ranking*).

Tabela 10 – *Ranking* da Análise de Frequência da Categoria “Relacionamento”

Subcategoria	Subcategoria	Aluno			Gestor		
		<i>Ranking</i>	Qtde.	Freq.	<i>Ranking</i>	Qtde.	Freq.
Financeiro	Preço	1	19	18,4%	6	2	7,1%
Atendimento	Informação	2	16	15,5%	1	9	32,1%
Financeiro	Descontos	3	15	14,6%	2	4	14,3%
Prêmios	Desempenho Acadêmico	4	12	11,7%	8	1	3,6%
Atendimento	Prazos	5	9	8,7%		0	0,0%
Atendimento	Interação	5	9	8,7%		0	0,0%
Financeiro	Formas de Pgto.	6	7	6,8%		0	0,0%
Ensino	Plano Pedagógico	7	5	4,9%	4	3	10,7%
Atendimento	Agilidade	7	5	4,9%	3	4	14,3%
Financeiro	Financiamento	7	5	4,9%	7	2	7,1%
Ensino	Professor	8	1	1,0%	5	3	10,7%
	Total		103	100,0%		28	100,0%

A análise do contexto das citações das subcategorias da categoria “Relacionamento” segue com respectivo quadro que transcreve a principal citação de cada aluno e cada gestor, permitindo a comparação das percepções.

As reflexões sobre as citações dos debatedores com o objetivo de conectar o conteúdo gerado nos debates com a proposta da pesquisa, orienta-se principalmente pelas seguintes citações apresentadas no referencial teórico, conforme segue:

O termo relacionamento envolve a compreensão de questões emocionais ligadas a sentimentos de confiança e comprometimento com o cliente. Relacionamento ocorre a partir do entendimento do comportamento do cliente, para agregar valor ao produto e/ou serviço por meio de atributos e benefícios que tenham representatividade para os clientes (D'ANGELO, SCHENEIDER, LARAN, 2006)

Você não gerencia clientes; você melhora o seu relacionamento com a sua empresa[...]a gestão do relacionamento com o cliente é o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e assegurar que sistemas, processos e recursos de informação alavanquem o relacionamento, pela melhoria da sua experiência. Em termos de tecnologia, CRM é design, comunicação e uso da informação para assegurar que os clientes desenvolvam cada vez maior confiança, segurança e senso de valor pessoal em seu relacionamento com a empresa (GREENBERG, 2001).

Consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas e experiências anteriores com produtos e serviços, utilizando essas informações para tomar decisões de compra (MCKENNA, 1993).

A subcategoria “Financeiro>Preço” foi a mais citada pelos alunos (número um no *ranking*), porém, de forma geral, mostrou satisfação dos alunos quanto às políticas praticadas pela IES, o que pode justificar a baixa frequência de citações dos gestores quanto a essa questão (número 6 no *ranking*), conforme apresenta o quadro 7.

Citação	Nome	Linha
... e esses trezentos reais fazem diferença. Muitas pessoas não tem condição de pagar essa diferença.	Aluno 3	195
...aqui eles conseguem ajustar o valor de hora aula ao valor da mensalidade. É um processo um pouco complicado, mas que	Aluno 4	118

permite ao aluno quer uma noção real do seu custo...		
...a outra vantagem é que na outra faculdade eu tinha que pagar a matrícula cheia ...se eu contratar quatro disciplinas vou pagar desde a matrícula o valor das quatro disciplinas (no IPA).	Aluno 2	86
...o que é bom no IPA que a primeira mensalidade que é cobrada integral depois é devolvida para quem não cursa todas as cadeiras do semestre normal...	Aluno 1	129
...a diferença de valor da mensalidade não é grande para ter a percepção de ser benefício...	Aluno 5	32
...nós já temos um preço abaixo dos outros.	Gestor 4	50
...aí eu perguntei, por que você veio para cá ? eu vim para cá porque eu comecei a trabalhar é o preço é acessível .	Gestor 2	245

Quadro 7 – Análise das citações da subcategoria Financeiro>Preço

Os alunos 1, 2, 3 e 4 expressam satisfação quanto ao preço da mensalidade comparado aos concorrentes, bem como quanto ao preço da primeira mensalidade de cada semestre (não sendo cobrado valor integral, se o aluno não cursar todas as disciplinas). Os gestores 2 e 4 demonstram nas citações que o preço da mensalidade, abaixo dos concorrentes, é um diferencial considerado pelos alunos.

No referencial teórico umas das citações que evidencia a questão preço como um fator importante no processo de gestão, apresenta-se a seguir:

Para garantir a rentabilidade a empresa deve ter um volume de vendas adequado, inovando, melhorando as propostas e oferecendo novos e atraentes produtos e serviços, sempre a frente dos concorrentes, a um preço que o cliente esteja disposto a pagar (WAHBA, 1993).

A subcategoria “Atendimento>Informação” é a segunda mais citada pelos alunos, mostrando insatisfações e desejos quanto à prestação de serviços da IES, sendo a subcategoria mais citada pelos gestores, o que justifica a relevância dessa necessidade para os alunos. O quadro a seguir apresenta as principais citações dos alunos e gestores quanto a essa subcategoria.

Citação	Nome	Linha
...e o acesso online das notas também não funciona bem...	Aluno 3	75
...as informações têm que ser mais integralizadas. Precisa melhorar os processos.	Aluno 4	445
...no semestre passado não foi colocada minha nota...	Aluno 2	362
...aí eu xingava o financeiro, reclamei na ouvidoria e até hoje não tive nenhuma resposta.	Aluno 1	353
... se elas fossem colocadas 48 horas depois não teria problema . É um serviço que tu tem e não pode usar, irrita mais do que não ter.	Aluno 5	370

...hoje o que aluno está insatisfeito...ele tem alguns critérios que estão incomodando e tem incomodado tal como informação... informação de registro, o aluno não sabe tem disciplinas que ele está reprovado , tem disciplinas que ele está aprovado, tá um horror a gestão do registro. Saber as suas próprias informações, ele não sabe se passou ou não. Não tem confiança na gestão acadê ..se você não tem informação com qualidade do serviço básico que você esta prestando, ai você perde competitividade....	Gestor 3	210
	Gestor 3	212
	Gestor 2	240

Quadro 8 – Análise das citações da subcategoria Atendimento>Informação

O contexto das citações dos alunos 3, 2, e 5 evidenciam insatisfação quanto a qualidade na disponibilização de informações de notas acadêmicas, alinhada à citação do gestor 3. Os alunos 4 e 1 evidenciam insatisfação quanto falta ou divergência de informações geradas pelos atendentes, no atendimento presencial ou pela ouvidoria. A citação do gestor 2, de forma geral, declara a importância da qualidade da informação na prestação de serviços, corroborado pela consideração de Dantas (2007) conforme segue:

satisfazer as necessidades básicas do cliente (o que exige informações constantes a esse respeito) é um pré-requisito para a diferenciação baseada nas demais necessidades. Se uma empresa não pode satisfazer as necessidades básicas, perde tempo quando anuncia os benefícios adicionais oferecidos. Isto equivale a oferecer elogios a um indivíduo que está preocupado em saber de onde proverá sua próxima comida (DANTAS, 2007).

A subcategoria “Financeiro>Descontos” é a terceira categoria mais citada pelos alunos evidenciando, de forma geral, a satisfação dos alunos quanto às políticas praticadas pela IES. Essa subcategoria foi a segunda mais citada pelos gestores, o que pode justificar que, atualmente, as políticas de descontos são utilizadas como referência no relacionamento com alunos.

Citação	Nome	Linha
...aquele pessoal que pagava em dia não era valorizado e no semestre anterior o PA valorizou quem paga em dia.	Aluno 3	380
...por que o que me atraiu no IPA foram os vários descontos que eles tem...	Aluno 2	80
...hoje tudo envolve o financeiro, o aluno quer desconto.	Aluno 1	307
...campanha para pagamento antecipado, que ocorreu no semestre seguinte, valoriza quem paga em dia.	Aluno 5	377

...visto que financeiramente não pode dar muito mais...	Gestor 5	67
...esse programa da adimplência é um incentivo, incentiva o pagamento no vencimento.	Gestor 4	86
...eu penso que em benefícios financeiros eu não consigo mais enxergar o que poderemos proporcionar e que espaço existe,	Gestor 1	127
...tem também o programa horizonte, é um benefício direto na captação de alunos acima de 35 anos.	Gestor 6	84

Quadro 9 – Análise das citações da subcategoria Financeiro>Descontos

Todas as citações dos alunos e dos gestores declaram importância e satisfação quanto as políticas de concessão de descontos praticadas pela IES. A citação do aluno 1 declara que “hoje tudo envolve o financeiro, o aluno quer desconto” demonstrando a importância da redução do preço da mensalidade, que segundo Porter (1989) pode ser considerado com agregação de valor à prestação de serviços, pois “representa a concessão de qualquer benefício financeiro que reduza o preço final da venda”.

A subcategoria “Prêmios>Desempenho Acadêmico” é a quarta mais citada pelos alunos, mostrando desejos e sugestões para agregar valor à prestação de serviços, e somente a oitava mais citada pelos gestores (com somente uma citação), conforme apresenta-se no quadro 10.

Citação	Nome	Linha
... uma boa motivação para os alunos seria um curso de planejamento estratégico, um pós-graduação	Aluno 3	397
... os dois primeiros receberão bolsa integral e o terceiro colocado um desconto de 50%...	Aluno 4	400
...a instituição podia pagar o nosso credenciamento profissional...	Aluno 2	420
...eu gostaria de ser contador de uma multinacional, de estar fazendo auditoria. Isso é importante.	Aluno 1	417
É legal valorizar quem estuda, dar uma viagem para estudar uma língua , conseguir um estágio de trabalho...	Aluno 5	394
...inovação eu vejo duas coisas: primeiro bolsa desempenho acadêmico...	Gestor 1	136

Quadro 10 – Análise das citações da subcategoria Prêmio>Desempenho Acadêmico

As subcategorias “Atendimento>Prazos” e “Atendimento>Interação” são a quinta categoria mais citada pelos alunos e demonstram desejos e insatisfação quanto a questões que envolvem cumprimento de prazos e cordialidade no atendimento, evidenciando a importância desses itens na gestão do relacionamento. Essas categorias não foram citadas pelos gestores.

Citação	Nome	Linha
...quando o aluno perde o prazo ele vai chorar o desconto mas quando ele pede o requerimento na central de atendimento ele quer no prazos...	Aluno 3	56
...qualquer tipo de requerimento , por exemplo assim, eu solicitei uma inclusão de uma disciplina no início de março...	Aluno 2	64
...Acho errado aqui no IPA a falta de padronização, não cumprimento de prazos , prorrogações...	Aluno 1	150
...pois não passa uma seriedade. Eu gostaria que os prazos fossem cumpridos, se é uma semana é uma semana...	Aluno 5	49

Quadro 11 – Análise das citações da subcategoria Atendimento>Prazos

Citação	Nome	Linha
... a pessoa que ta trabalhando tem que estar disposta porque ela precisa daquele dinheiro e esse é um problema que não pode ser repassado para o aluno	Aluno 4	339
...eu acho que deviam colocar uma caixinha de sugestões, a ouvidoria só funciona por email, tu não consegue ouvir a voz do atendente .	Aluno 2	447
...ao ligar, ao ir no balcão. No balcão tem algumas pessoas que são prestativas outras não . As vezes o aluno percebe que a o interesse em resolver, outra passa adiante...	Aluno 1	156
...a percepção que eu tenho é que os funcionários que trabalham ali não estão satisfeitos	Aluno 5	452

Quadro 12 – Análise das citações da subcategoria Atendimento>Interação

As declarações dos alunos e gestores quanto as questões que envolvem o cumprimento de prazos e qualidade na interação são analisadas, orientando-se pelas considerações do referencial teórico, que apresentam-se a seguir.

Clientes têm duas crenças a respeito de uma empresa: expectativa de ter sua satisfação correspondida com relação a qualidade do produto e/ou serviço adquirido e perspectiva de atenção posterior à compra, nos serviços e assistências após a venda (VAVRA, 1993).

Definições dos elementos que determinam avaliação da qualidade nos serviços prestados pelas empresas, que são: a) Confiabilidade; b) Nível de resposta; c) Competência; d) Cortesia; e) Credibilidade; f) Segurança; g) Acesso; h) Comunicação; i) Conhecimento do consumidor; j) Tangibilidades. (VAVRA, 1993).

A subcategoria “Financeiro>Formas de Pagamento” é a sexta categoria mais citada pelos alunos que, de forma geral, evidenciaram satisfação quanto às políticas

praticadas pela IES. Houve uma sugestão, do aluno 2, para que a IES possa isentar o pagamento das mensalidades, por um período máximo de três meses, caso o aluno comprove desemprego, o que representa agregação de valor ao relacionamento entre a IES e seus alunos. Não houve citações de gestores nessa categoria, conforme demonstra o quadro 13.

Citação	Nome	Linha
...não vejo problema pois a instituição da condição de parcelamento para o aliuno durante o semestre....	Aluno 3	425
...é o seguro-desemprego , que paga até três mensalidades caso eu fique desempregada...	Aluno 2	323
...hoje a instituição negocia bem mais cedo , muitas vezes a gente recebe cartas com propostas de pagamentos bem antes do final do semestre.	Aluno 2	429
Procurei o financeiro e consegui parcelar minha mensalidade em três parcelas , no cartão...	Aluno 1	318

Quadro 13 – Análise das citações da subcategoria Financeiro>Formas de Pagamento

Nos quadros 14, 15 e 16 apresentam-se as citações das subcategorias “Ensino>Plano Pedagógico”, “Atendimento>Agilidade” e “Financeiro>Financiamento”, sendo a sétima subcategoria mais citada pelos alunos e, respectivamente, a quarta, terceira e sétima subcategorias mais citadas pelos gestores. Ressalta-se a subcategoria “Atendimento>Agilidade”, na qual, de forma geral, houve demonstração de insatisfação quanto ao atendimento praticado pela IES, indicando desejo e valorização de atendimento ágil.

Citação	Nome	Linha
...eu acho que a melhor parte do IPA é essa, é se preocupar com o ambiente social .	Aluno 2	303
...porque a maioria das pessoas busca um diferencial na qualidade da educação , o que a instituição consegue agregar ao ser humano...	Aluno 5	34
.. qualidade de ensino em sala de aula de forma geral, isso vale uma pesquisa com os alunos.	Gestor 5	201
...nós já temos uma pesquisa que mostra que sim, que temos qualidade....	Gestor 6	203
...a questão das atividades práticas no início dos cursos é um diferencial muito grande .	Gestor 6	291

Quadro 14 – Análise das citações da subcategoria Ensino>Plano Pedagógico

Na análise das citações do quadro 14, ressalta-se que consta no PDI vigente do Centro Universitário Metodista como diretrizes estratégicas que orientam as ações de gestão da IES, a excelência no ensino, pesquisa e extensão em conjunto com inserção social e cidadania. As citações dos alunos e gestores reconhecem que a IES dispõe de qualidade acadêmica e atua na inserção social, o que representa importante atributo de relacionamento.

Citação	Nome	Linha
...deveria desafogar um pouco o atendimento, melhorar a qualidade de atendimento (CAE Virtual)	Aluno 3	178
O IPA também poderia adotar datas diferentes para as matrículas...	Aluno 1	367
... quase ninguém sabe disso Uma vez eu comentei disso no registro que tinha isso aí e me disseram que não tinha. Aí o funcionário conferiu e viu que tinha. (CAE Virtual)	Aluno 5	175
Se você vai fidelizar, vamos fidelizar logo no início então apareceu uma série de coisas, problema com a CAE , com a biblioteca, uma série de problemas,	Gestor 5	61
...então tem que melhorar a estrutura, professor, centro de convivência, CAE ...	Gestor 5	67
...inovação também no show da matrícula, acabar com a função do aluno levar três horas para fazer a matrícula	Gestor 1	142
...então o aluno ficava de três a quatro horas para ser atendido no CAE ...	Gestor 3	279

Quadro 15 – Análise das citações da subcategoria Atendimento>Agilidade

O quadro 15 demonstra a insatisfação dos alunos quanto a falta de agilidade no atendimento dos alunos, o que representa um fator negativo no relacionamento entre a IES e seus alunos. Segundo Cannie e Clapin, (1994) a qualidade da prestação de serviços pode ser afetada da seguinte forma: a) processo de atendimento sem coordenação; b) funcionários indiferentes, desmotivados, sem autoridade; c) falta de criatividade na solução de problemas; d) desinteresse em ouvir os clientes. A consideração dos autores evidencia a importância do atributo agilidade, alinhado com cordialidade, no atendimento dos alunos.

Citação	Nome	Linha
...a Caixa se tu vais solicitar ele te exige muita coisa, documentação muito extensa, fiador, burocracia. Entao ter outra opção (financiamento) é importante....	Aluno 4	104
... o Pravalor é importante, assim como o da caixa, o FIES... o IPA tem o diferencial de te propor duas formas de crédito...	Aluno 2	99
... O Pravalor tu tem que ter fiador que ganhe duas vezes o teu salário. É menos burocrativo...	Aluno 2	108

...mas eu não vejo vantagem postergar o pagamento (financiamento) ...	Aluno 1	282
...sim, mas financiamento requer juros. .	Aluno 1	286
...uma das coisas que nós fizemos é o PRAVALER ...	Gestor 5	80
...ajudando ele a não deixar de fazer muitas disciplinas (sentido de financiamento) , é um diferencial.	Gestor 5	82

Quadro 16 – Análise das citações da subcategoria Financeiro>Financiamento

O quadro 16, as citações dos alunos 4 e 2, bem como do gestor 5, declaram ser positivo a disponibilização de opções de financiamento de mensalidades. As citações do aluno 1 declaram a atenção aos juros e tempo de pagamento (postergação) incidentes sobre a dívida. De forma geral, a disponibilidade de opções de financiamentos é um atributo relevante no relacionamento entre a IES e seus alunos.

A subcategoria “Ensino>Professor” foi a oitava categoria mais citada pelos alunos e a quinta pelos gestores, evidenciando satisfação quanto ao corpo docente da IES.

Citação	Nome	Linha
...pela percepção de qualidade dos professores , são professores com experiências de fora da instituição...	Aluno 1	221
...eles estão muito satisfeitos bastante satisfeitos com os professores, com o curso ,	Gestor 5	63
...eu vejo muitas vezes o nosso próprio professor não engajado , não conhece a filosofia desse trabalho...	Gestor 5	89
...eu acho que o diferencial nosso teria que ser a qualidade (ensino) , hoje nosso gasto 68% é professor,	Gestor 5	193

Quadro 17 – Análise das citações da subcategoria Ensino>Professor

As diretrizes estratégicas da IES em estudo, apresentadas no PDI, evidenciam políticas pertinentes a questões da qualidade na prestação de serviços, políticas de projeção orçamentária que relacionam os desembolsos com gastos e investimentos em função do volume de alunos matriculados e políticas de concessão de descontos, demonstrando intenção de identificar os atributos que envolvam o termo relacionamento com alunos, a partir da perspectiva do próprio aluno, como forma de enfrentamento do ambiente competitivo na captação e manutenção dos alunos. Essa percepção corrobora-se pelas citações dos principais gestores da IES que, de forma geral, apresentaram desejo de identificar as necessidades dos alunos,

pertinentes à prestação de serviço, para alinhamento das ações de gestão, frente ao ambiente competitivo em que estão inseridas as IES.

Prejmerean e Vasilache (2007) citam que as faculdades e universidades devem se preparar melhor como organizações buscando maximizar seus resultados em ambiente altamente competitivo, comercializando seu “conhecimento como forma de mercadoria informacional”.

Alinhando a percepção dos gestores da IES com a citação de Prejmerean e Vasilache, insere-se o conceito de CRM que trata-se de uma estratégia e um processo abrangente de adquirir, manter e formar parcerias com clientes selecionados para criar valor superior para a companhia e o cliente (PARVATIYAR; SHETH, 2002).

Retenção e fidelização de clientes aumentam o potencial de lucro ao longo do tempo futuro em função do estabelecimento de fluxos de negócios e não apenas transações isoladas (CORREA; CAON, 2002).

Na seção a seguir, apresenta-se a representação da proposta da Arquitetura Informacional para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada, contemplando as categorias e subcategorias identificadas na análise do conteúdo dos grupos de foco, com base nos atributos que identificam desejos e necessidades dos alunos e gestores pertinentes ao relacionamento na prestação de serviços.

4.9 REPRESENTAÇÃO DA ARQUITETURA INFORMACIONAL

Os conceitos que tratam do tema “Arquitetura Informacional” no plano estratégico, contemplam a articulação das visões, desejos, limites e contextos da estrutura desejada de informações, enquanto no plano operacional contemplam (com base no plano estratégico) a forma de geração e a localização dessas informações no ambiente de uma empresa.

Nessa pesquisa a proposta da AI para GRA de IES privada contempla os principais objetivos e sub-objetivos do relacionamento da IES em estudo com os seus alunos, em uma estrutura hierárquica que permite a visualização de dependência entre tais objetivos. Dessa forma, utilizaram-se os conceitos de UML na representação da AI, mais especificamente os diagramas de caso de uso, pois sua

metodologia de elaboração contempla formas gráficas (que auxiliam a compreensão das relações existentes), descrições de contextos e relações de cada atributo, apresentando uma linguagem simples e de fácil compreensão (GUEDES, 2006).

A metodologia da UML, segundo Guedes (2006), pode ser utilizada como uma linguagem de modelagem de negócios, cujo objetivo é auxiliar a definir as características dos sistemas de informação.

4.9.1 Visão Geral da Arquitetura Informacional

A Figura 9 apresenta a proposta da AI para GRA de IES privada demonstrando todas as relações e atributos que compõem a variável “Relacionamento” entre a IES e seus alunos, identificados nos resultados da análise de conteúdo.

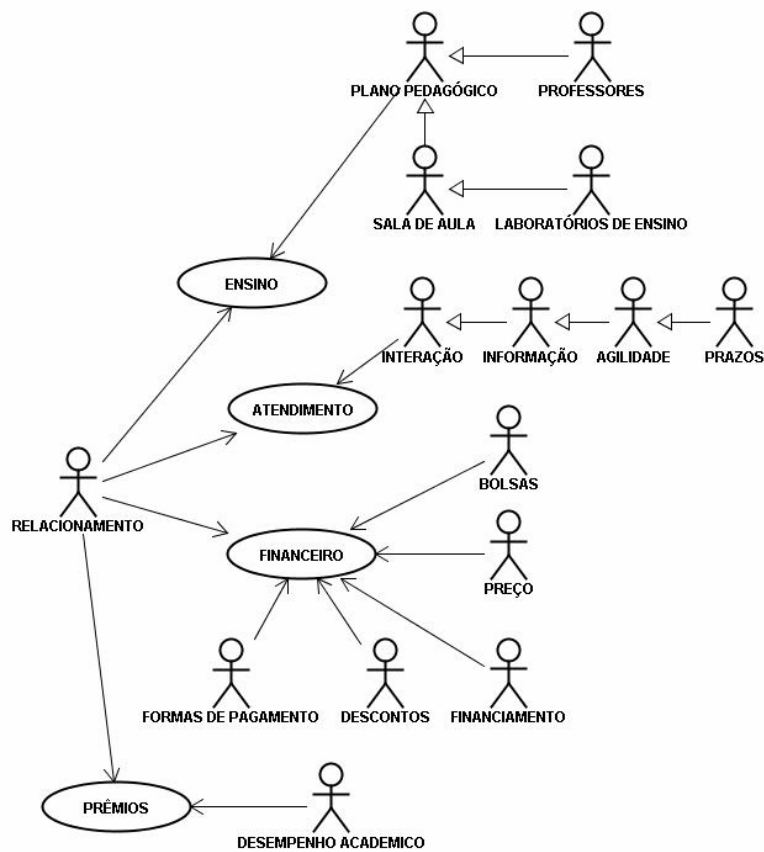


Figura 9 – Diagrama de Caso de Uso Relacionamento

O ator “Relacionamento”, representado pelo stick man, demonstra que o principal objetivo do projeto está diretamente relacionado (ligado pelas setas de interação) com os casos de uso “Ensino”, “Atendimento”, “Financeiro” e “Prêmios”.

Utiliza-se, na representação da visão geral da AI o diagrama de caso de uso, pois segundo Guedes (2006) essa metodologia apresenta uma linguagem simples e de fácil compreensão para que os usuários possam ter uma idéia geral de como o sistema irá se comportar, sendo utilizado normalmente nas fases de levantamento e análise de requisitos do sistema. Esse diagrama tem por objetivo apresentar uma visão externa geral das funções e serviços que o sistema devera oferecer aos usuários, sem se preocupar em como essas funções serão implementadas (GUEDES, 2006).

Na seção a seguir, são apresentados os diagramas de caso de uso de segundo nível hierárquico, com o objetivo de demonstrar os agrupamentos e as relações desses casos de uso com o terceiro nível hierárquico. As descrições de cada atributo que a Arquitetura Informacional, bem como suas relações com as ações de Gestão do Relacionamento com Alunos são apresentadas na seção que trata dos diagramas de terceiro nível.

4.9.2 Segundo Nível Hierárquico da Arquitetura Informacional

Nas figuras apresentadas a seguir, são demonstrados os diagramas de caso de uso “Ensino”, “Atendimento”, “Financeiro” e “Prêmios”, organizados hierarquicamente, de acordo com a Quadro 6 (apresentado anteriormente) e representam o segundo nível hierárquico do objetivo do negócio.

Na Figura 10 – Diagramas de Caso de Uso Ensino, a dimensão “Ensino” torna-se um ator demonstrando os casos de uso de terceiro nível hierárquico (que interagem com a dimensão ensino) “Professores”, “Plano Pedagógico”, “Salas de Aula” e “Laboratórios de Ensino”. Os casos de uso “Professores” e “Salas de Aula” estão generalizados com o caso de uso “Plano Pedagógico” (reta com seta de ponta cheia), significando que o plano pedagógico possui seus atributos mais os atributos dos respectivos casos de uso. No caso de uso “Sala de Aula”, há generalização com o caso de uso “Laboratórios de Ensino”, significando que a sala de aula possui seus atributos, mais os atributos do caso de uso “Laboratórios de Ensino”.

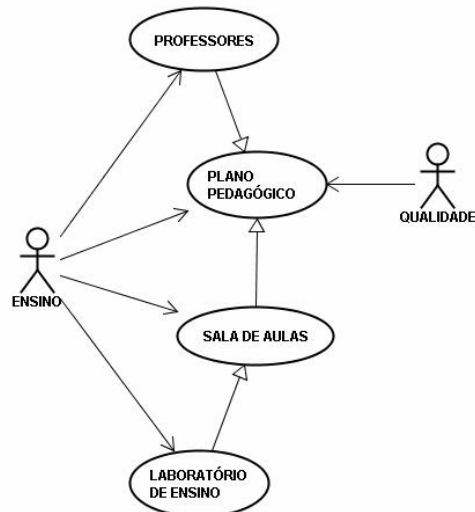


Figura 10 – Diagrama de Caso de Uso Ensino

Na figura 11 – Diagramas de Caso de Uso Atendimento, a dimensão “Atendimento” torna-se um ator demonstrando os casos de uso de terceiro nível hierárquico (que interagem com a dimensão atendimento) “Informação”, “Agilidade”, “Prazos” e “Interação”.

A dependência do caso de uso interação com o caso de uso informação (representado pela reta pontilhada) evidencia que não há interação com qualidade sem que haja informação. A generalização do caso de uso “Agilidade” com o caso de uso “Informação” (reta com seta cheia) evidencia que os atributos da informação influenciam na agilidade de atendimento, que, por sua vez, influenciam no cumprimento dos prazos.

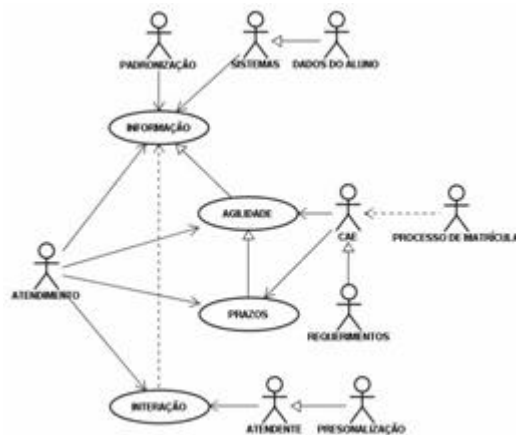


Figura 11 – Diagrama de Caso de Uso Atendimento

No Diagrama de Caso de Uso Financeiro, a dimensão “Financeiro” torna-se um ator demonstrando os casos de uso de terceiro nível hierárquico (que interagem com a dimensão financeiro) “Descontos”, “Bolsas”, “Preços” e “Formas de Pagamento” e “Financiamento”, conforme reflete a Figura 12 a seguir.

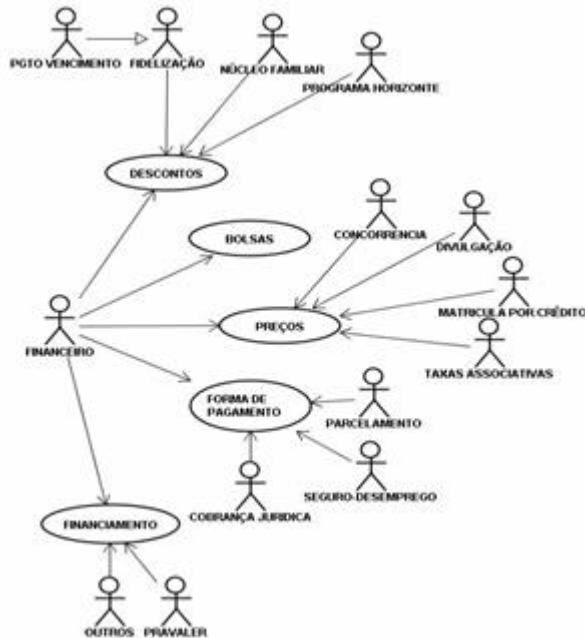


Figura 12 – Diagrama de Caso de Uso Financeiro

O Diagrama de Caso de Uso Prêmios apresenta o ator Prêmio com o caso de uso de terceiro nível hierárquico (que interagem com a dimensão prêmio) “Desempenho Acadêmico”, conforme apresenta a Figura 13 a seguir.

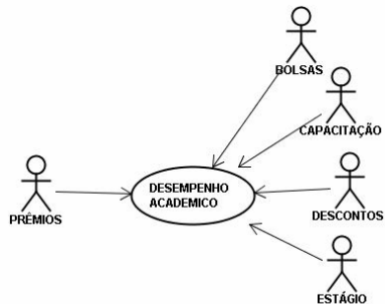


Figura 13 – Diagrama de Caso de Uso Prêmios

Como mencionado anteriormente, os diagramas de caso de uso de segundo nível hierárquico têm a função de demonstrar a visão e as relações existentes dos casos de usos que são caracterizados como agrupamentos de temas da proposta de AI. Nos casos de uso de terceiro nível hierárquico, são descritos os contextos dos agrupamentos e dos atributos que compõem cada caso de uso, relacionando-os com os conteúdos do Mapa 1 e Mapa 2.

4.9.3 Terceiro Nível Hierárquico da Arquitetura Informacional

O diagrama de caso de uso do Plano Pedagógico, que interage com as dimensões ensino e relacionamento e generaliza os casos de uso “Professores”, “Salas de Aula” e “Laboratórios de Ensino” é descrito pelo caso de uso qualidade, conforme mostra a Figura 14 a seguir.



Figura 14 – Diagrama de Caso de Uso Plano Pedagógico

No plano pedagógico de cada curso de graduação, contemplam-se as diretrizes gerais das práticas de ensino, tais como: objetivos do curso, matriz curricular, ementas das disciplinas, titulação do corpo docente, necessidade de laboratórios para prática de ensino, necessidades de acervo bibliográfico, entre outras informações. O plano pedagógico de cada curso pode orientar o acompanhamento e a avaliação das necessidades dos alunos com práticas de gestão da IES, representado pelo caso de uso “Qualidade”. Dessa forma a Arquitetura Informacional considera a qualidade do plano pedagógico de uma IES como um atributo de relevância na Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada.

As citações das linhas 25 a 32 do Mapa 2 contextualizam a “Qualidade” do plano pedagógico como um atributo a ser considerado na proposta de AI.

O diagrama de caso de uso Interação (Figura 15) comunica-se com as dimensões atendimento e relacionamento, bem como com os casos de uso “Atendente” e “Personalização”, representando o desejo dos alunos de interagir com atendentes cordiais e que disponham de informações que possibilitem um atendimento personalizado. O caso de uso “Atendente” possui todos os seus atributos bem como os atributos do caso de uso “Personalização” (conforme evidencia a reta com a seta cheia).

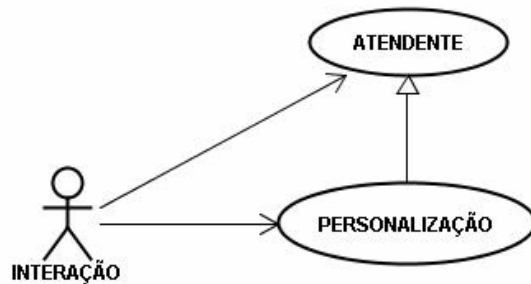


Figura 15 – Diagrama de Caso de Usos Interação

O caso de uso interação possui os seus atributos, bem como os atributos dos casos de uso informação, agilidade e prazos (setas com ponta cheia), o que representa, por exemplo, que uma interação deve ser cordial e personalizada, com base em informações consistentes, realizada de forma ágil e que atenda os prazos acordados com os alunos.

A Arquitetura Informacional considera que o caso de uso atendente e o caso de uso personalização são de relevância para a Gestão do Relacionamento com Alunos, justificado pelas citações do Mapa 2. De forma geral, as citações evidenciam desejo de atendimento cordial, prestativo e consistente de informações.

O diagrama de caso de uso informação (Figura 16) comunicase com as dimensões relacionamento e atendimento e possui os casos de uso “Dados do Aluno”, “Sistemas” e “Padronização”, representando a relevância de informações consistentes sobre os dados dos alunos, bem como padronização de informações entre setores, com o objetivo de evitar divergências. O caso de uso “Sistemas” representa os sistemas que registram e disponibilizam informações sobre alunos, bem como interagem com os mesmos.

O caso de uso “Dados dos Alunos” pauta-se pelas citações nas linhas 37, 42, 43, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 e 55 do Mapa 2, considerando ser de relevância para a Gestão do Relacionamento com Alunos o tratamento consistente e a disponibilização de fácil acesso de informações dos alunos aos alunos.

O caso de uso “Padronização” pauta-se pelas citações nas linhas 40, 44, 45, 46, 47, 57, 58, 59, 60 e 61 do Mapa 2, considerando o desejo do aluno de obter informações padronizadas ao interagir com setores diferentes.

O caso de uso “Sistemas” pauta-se pelas citações nas linhas 38, 39, 41 e 56 do Mapa 2, considerando o desejo do aluno em interagir com os sistemas disponibilizados pela IES (principalmente a página do aluno) de forma ágil, no tempo desejado, entre outras questões.

O caso de uso sistemas generaliza o caso de uso dados do aluno (reta com seta cheia), representando que os sistemas devem possuir seus atributos mais os atributos do caso de uso “Dados do aluno”.



Figura 16 – Diagrama de Caso de Uso Informação

O diagrama de caso de uso “Agilidade” (Figura 17) comunica-se com as dimensões relacionamento e atendimento e possui os casos de uso “Central de Atendimento ao Estudante – CAE” e “Processo de Matrícula”, representando os desejos dos alunos de serem atendidos de forma ágil, conforme citações nas linhas 62 a 70 do Mapa 2.

O caso de uso “Processo de Matrícula” depende do caso de uso “CAE”, pois é na CAE (local físico) que são realizadas as matrículas dos alunos (reta pontilhada).

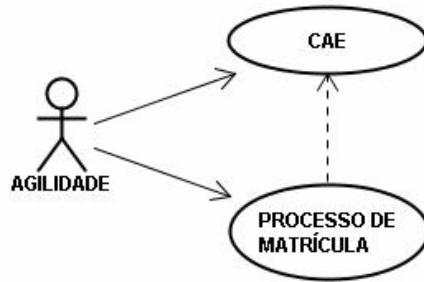


Figura 17 – Diagrama de Caso de Uso Agilidade

O diagrama de caso de uso “Prazos” (Figura 18) comunica-se com as dimensões relacionamento e atendimento e possui o caso de uso “Requerimentos”, representando os desejos dos alunos no cumprimento dos prazos acordados para a entrega dos pedidos realizados por requerimentos, conforme citações nas linhas 71 a 79 do Mapa 2.

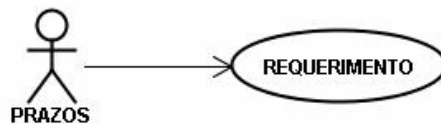


Figura 18 – Diagrama de Caso de Uso Prazos

O diagrama de caso de uso “Descontos” (Figura 19) comunica-se com as dimensões relacionamento e financeiro e possui os casos de usos “Pagamento no Vencimento”, “Fidelização”, “Núcleo Familiar” e “Programa Horizonte”, representando as considerações dos alunos e gestores sobre as políticas de descontos da IES em estudo, conforme citações nas linhas 89 a 107 do Mapa 2. De forma geral, os alunos demonstram satisfação nas políticas de descontos praticadas pela IES em estudo, o que caracteriza relevante caso de estudo na proposição da AI para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada.

No diagrama de caso de estudo “Descontos”, foram apresentados somente os citados nos grupos de foco, porém cabe ressaltar que a IES em estudo dispõe de mais tipos de descontos.

A descrição dos casos de uso “Pagamento no Vencimento”, “Fidelização”, “Núcleo Familiar” e “Programa Horizonte” encontra-se no presente estudo.

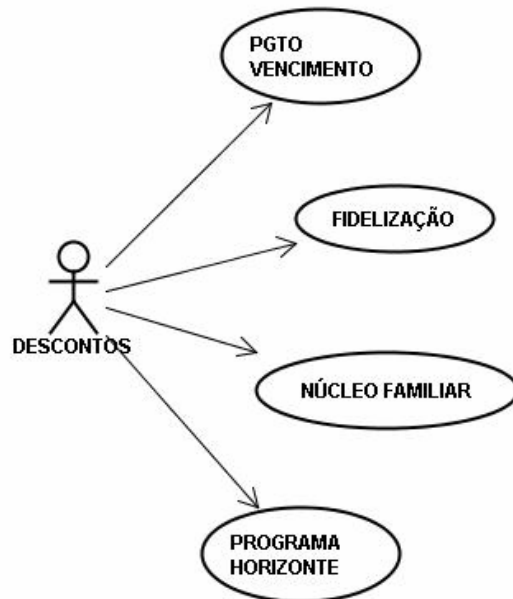


Figura 19 – Diagrama de Caso de Uso Descontos

O diagrama de caso de uso “Preço” (Figura 20) comunicase com as dimensões relacionamento e financeiro e possui os casos de uso “Concorrência”, “Divulgação”, “Matrícula por Crédito” e “Taxas Associativas”, pautado pelas citações dos alunos e gestores nas linhas 108 a 128 do Mapa 2.

O caso de uso “Concorrência” avalia a comparação de preço de mensalidade da IES em estudo com a concorrência (sem especificar o nome da IES). De forma geral, a diferença de preço é um atributo importante na Gestão do Relacionamento com Alunos.

O caso de uso “Divulgação” refere-se a considerações de desejos dos alunos em obterem informações, de fácil acesso, sobre os valores das mensalidades bem com a forma de cálculo do valor cobrado (considerando que a IES pratica matrícula por disciplina).

O caso de uso “Matrícula por Crédito” refere-se a considerações dos alunos que avaliam o processo de matrícula por crédito como uma forma de possibilitar, financeiramente, ao aluno de estudar na IES, em função da possibilidade de

matrícula em menor número de disciplinas, o que acarreta um valor menor de mensalidade.

O caso de uso “Taxas Associativas” refere-se a considerações dos alunos com relação à cobrança compulsória de taxas, demonstrando desejo de haver anuência para cobrança das mesmas.

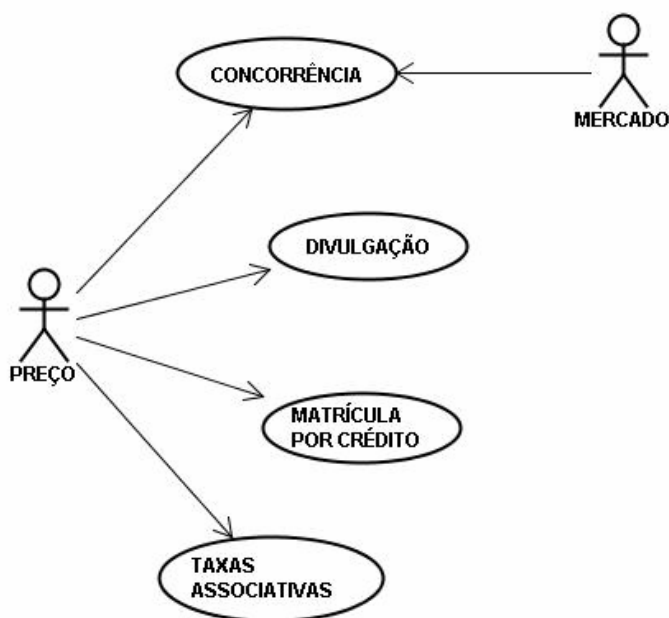


Figura 20 – Diagrama de Caso de Uso Preço

O diagrama de caso de uso “Formas de Pagamento” (Figura 21) comunica-se com as dimensões relacionamento e financeiro e possui os casos de uso “Cobrança Jurídica”, “Parcelamento” e “Seguro Desemprego”, conforme citações dos alunos e gestores apuradas nas linhas 129 a 135 do Mapa 2.

O caso de uso “Cobrança Jurídica” representa a forma de cobrança das mensalidades dos alunos que atrasam o pagamento em mais de 60 dias, ressaltando que sobre o valor devido há acréscimo de honorários dos advogados que praticam a cobrança. De forma geral, as considerações dos alunos não demonstram insatisfação quanto ao procedimento adotado pela IES, porém consideram que deve haver comunicação prévia antes do envio das mensalidades para o setor jurídico.

O caso de uso “Parcelamento” representa as formas de pagamento das mensalidades que a IES disponibiliza aos alunos, seja com cartão de crédito, cheque pré-datado, podendo a mensalidade (ou mensalidades) ser parcelada em até três meses.

O caso de uso “Seguro Desemprego” representa a sugestão de um aluno pertinente à cobertura de seis meses de mensalidades, caso o aluno comprove que houve desligamento do seu emprego durante o período em que estiver matriculado na IES.

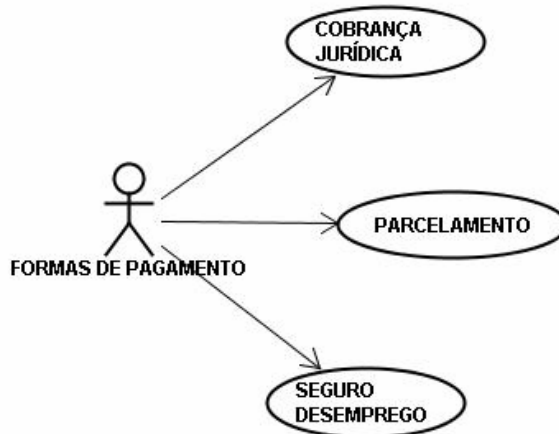


Figura 21 – Diagrama de Caso de Uso Formas de Pagamento

O diagrama de caso de uso “Financiamento” (Figura 22) comunica-se com as dimensões relacionamento e financeiro e possui os casos de uso “PRAVALER” e “Outros”, conforme citações dos alunos e gestores apuradas nas linhas 136 a 142 do Mapa 2.

O caso de uso “PRAVALER” representa o financiamento de semestralidades (seis parcelas de mensalidades) ou da totalidade do valor do curso, disponibilizado pela IES em parceria com uma empresa que atua no segmento de financiamento estudantil. O caso de uso “Outros” representa as demais citações que contextualizam o ator “Financiamento”.

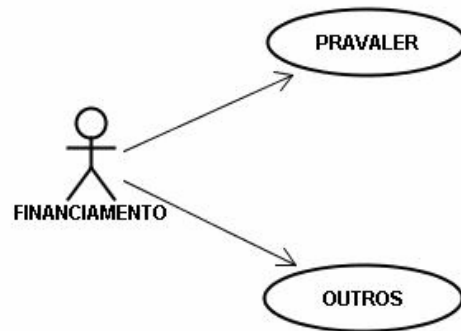


Figura 22 – Diagrama de Caso de Uso Financiamento

O diagrama de caso de uso “Desempenho Acadêmico” (Figura 23) comunica-se com as dimensões relacionamento e prêmios e possui os casos de uso “Bolsas”, “Capacitações”, “Desconto”, “Estágio” e “Outros”, conforme citações dos alunos e gestores apuradas nas linhas 143 a 155 do Mapa 2, representando concessões de benefícios financeiros (bolsas e descontos) bem como outros tipos de benefícios (capacitações, estágios e outros) aos alunos que obtiverem um desempenho acadêmico dentro dos limites de avaliação possíveis de serem determinados pela IES.

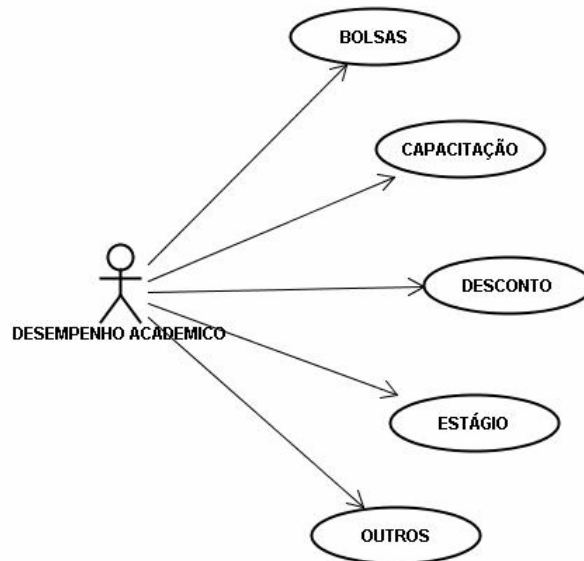


Figura 23 – Diagrama de Caso de Uso Desempenho Acadêmico

Após a apresentação dos diagramas de caso de uso, representados nas figuras 8 a 23, com as respectivas descrições dos contextos e dos atributos que envolvem o relacionamento entre a IES em estudo e seus alunos, é possível identificar cadeias de agregação de valor a processos que atendam as necessidades e objetivos dos alunos, servindo como diretriz aos planejamentos estratégicos e ações de gestão da IES para obtenção de vantagem competitiva, lucro e rentabilidade a partir do estabelecimento de relações que satisfaçam ambas as partes, gerando retenção e longevidade no relacionamento.

4.9.4 Resumo dos Atributos da Arquitetura Informacional

No Quadro 18 apresenta-se o resumo dos atributos da variável “Relacionamento”, identificados e descritos nos diagramas de caso de uso conforme figuras 9 a 23.

Categoria	Subcategoria 2	Subcategoria 3	Subcategoria 4	
Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade	
		Professores	Qualidade	
		Sala de Aula	Qualidade	
		Laboratórios de Ensino	Qualidade	
	Atendimento	Informação	Dados do Aluno	Sistemas Padronização
			Agilidade	CAE Processo de Matrícula
	Financeiro	Prazos	Interação	Requerimentos Atendente Personalização
			Descontos	Pgto no vencimento
		Preço		Núcleo Familiar
			Formas de Pagamento	Concorrência Divulgação Matrícula por crédito Taxas associativas

			Parcelamento
			Seguro Desemprego
		Financiamento	PRAVALER
			Outros
	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Bolsas
			Capacitação
			Desconto
			Estágio
			Outros

Quadro 18 – Mapa dos Atributos da Variável Relacionamento

O quadro 18, assim como a figura 9, apresenta a visão geral da AI para GRA de IES privada, permitindo a sistematização da hierarquia dos atributos da categoria “Relacionamento”, ou seja, as subcategorias de nível 2 agrupam as subcategorias de nível 3 que agrupam as subcategorias de nível 4. A partir da identificação dessas categorias é possível que trabalhos futuros possam desenvolver modelagem de bancos de dados e processos de gestão que permitam a geração de informações desejadas a tomada de decisões alinhadas ao contexto das necessidades e objetivos pertinentes ao relacionamento entre a IES e seus alunos.

A utilização dos conceitos de UML nesse estudo deve-se a essa linguagem de modelagem de negócios ter como objetivo o auxílio a definição das características do software, tais como seus requisitos, seu comportamento, sua estrutura lógica e dinâmica de seus processos. Todas essas características são definidas por meio da UML antes do software começar a ser realmente desenvolvido (GUEDES, 2006).

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As principais ações de gestão da IES em estudo estão centradas na retenção e fidelização dos atuais alunos, porém sem procedimentos ou informações que identifiquem suas reais necessidades e expectativas, a partir da interação com os próprios alunos.

Com o propósito de qualificar o debate do grupo de foco com alunos, ocorreram encontros com determinados coordenadores de curso para identificar um grupo de alunos qualificado a participar dos debates. Foram selecionados alunos representantes de turmas, em função do grau de envolvimento que possuem com a IES, para posteriormente identificar a disponibilidade de participação no debate. A conciliação de datas e horários para que um grupo de sete alunos (participaram cinco pois houve a ausência de dois alunos) participam-se do debate, foi uma das dificuldades encontradas no processo de pesquisa.

A identificação, convite e agendamento de data e horário para participação dos gestores ocorreram de forma mais facilitada, devido à relação direta que o pesquisador possui com os mesmos.

O debate com os alunos exigiu atenção do pesquisador para que não ocorresse dispersão ao tema da pesquisa bem como à proposição de idéias, em função dos próprios alunos perceberem o momento do debate como uma oportunidade para expor somente reclamações. Mantendo os princípios metodológicos para condução de um grupo de foco (imparcialidade, não indução, entre outros) foram explicados aos alunos a proposta e objetivo do debate, conduzindo o grupo à um diagnóstico geral (pontos positivos e negativos), bem como à proposição de idéias pertinentes ao do relacionamento da IES com seus alunos.

A transcrição dos debates com os alunos e gestores, do material gravado em DVD para planilhas em Word, exigiu tempo e atenção do pesquisador, em função da dinâmica de um grupo de foco gerar um debate ativo e motivado, com momentos de sobreposição de falas. Com o auxílio de mais uma pessoa, ocorreu a separação da sobreposição de falas e compreensão do contexto de cada citação.

A tabulação, categorização e análise de cada citação dos participantes dos grupos de foco ocorreram com o auxílio de planilha eletrônica de *excel*, permitindo que o processo de classificação e ordenamento das categorias ocorrem-se inúmeras

vezes em função da identificação da convergência adequada dos dados, alinhando dessa forma as percepções dos alunos com as percepções dos gestores.

Na estruturação dos diagramas de caso de uso (metodologia da UML) foi utilizado o software denominado de *JUDE community*, com o auxílio de um analista de sistemas cedido pela IES.

A seguir apresenta-se a conclusão da pesquisa, refletindo o atendimento dos objetivos propostos, bem como recomendações de pesquisas futuras que possam complementar o tema pesquisado.

5.1 CONCLUSÃO

Os conceitos de CRM permeiam a esfera da estratégia empresarial, quanto à esfera da tecnologia da informação. Como estratégia, a gestão do relacionamento com clientes trata do comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades, para que suas expectativas sejam atendidas, gerando dessa forma a base de um relacionamento contínuo e com longevidade. É com base nesse princípio que essa pesquisa buscou identificar os atributos que envolvem o termo relacionamento, para obtenção de resultados positivos consistentes e de longo prazo.

Os conceitos de CRM privilegiam o conhecimento das necessidades e a interação com clientes, como forma de estabelecimento de relações que possam influenciar o comportamento desses clientes quanto a melhora no volume de compra, retenção e lucratividade, alinhando conceitos que envolvem tecnologia e sistemas de informação. A Arquitetura Informacional contemplada nessa pesquisa contribui ao alinhamento dessas questões, ou seja, conhecer e descrever os atributos das necessidades dos alunos da IES em estudo, utilizando o modelo de diagramas de caso de uso, permitindo que trabalhos futuros de pesquisa possam desenvolver as etapas de implantação de sistemas de informação.

A revisão teórica e a pesquisa de campo na IES em estudo evidenciam que o atual contexto de gestão das IES privadas, a partir da abertura do mercado às IES com finalidades lucrativas, no ano de 1997, contemplam a necessidade de planejamentos estratégicos voltados ao enfrentamento da concorrência e da

competitividade na manutenção e captação de alunos, pautados pelo estabelecimento de relações que atendam as necessidades e objetivos dos alunos. IES são entidades prestadoras de serviços que normalmente não possuem agilidade para adequar as estruturas de recursos humanos, materiais e espaços físicos às reduções do volume de alunos matriculados, que determinam a base da receita de mensalidades.

O contexto de gestão da IES em estudo contempla crescimento acelerado do número de alunos e da receita de mensalidades, no período de 2005 a 2008, gerando, conseqüentemente, o crescimento das necessidades de investimentos em infraestrutura para a prestação de serviços educacionais. As diretrizes de gestão da IES pautam-se pelos princípios de excelência e qualidade na prestação de serviços, pela inserção social e pelo crescimento sustentável. Dessa forma, a manutenção de um adequado volume de alunos e de receita de mensalidades necessários ao desembolso dos investimentos realizados bem como à continuidade da missão, em um ambiente de acirramento da competitividade e concorrência, constitui-se no desafio da IES.

O planejamento estratégico de uma IES privada pode contemplar perspectivas para obtenção de vantagem competitiva com base na agregação de valor a processos que atendam as necessidades e objetivos dos alunos, desta forma o princípio desse processo é a identificação dos valores que tenham representatividade aos próprios alunos.

Nessa pesquisa apresentou-se a proposta de uma AI para GRA de IES privada a partir dos resultados da coleta e análise de dados, utilizando as informações geradas nos debates dos grupos de foco com alunos e gestores da IES em estudo para definição dos atributos que compõem o relacionamento entre a IES e seus alunos. A sistematização dos atributos identificados na AI foi realizada com base nos conceitos de UML, mais especificamente nos diagramas de caso de uso que permitem a visualização e compreensão da dinâmica, contexto e função de cada atributo da AI.

A compreensão e descrição dos atributos identificados na coleta e análise de dados pertinentes ao relacionamento com alunos constituem-se na etapa do levantamento dos requisitos e modelagem dos objetivos e sub-objetivos da AI, tendo o intuito de auxiliar a definição das características dos sistemas de informação que

poderão ser utilizados pela IES para atender a etapa de desdobramento das estratégias.

Na análise do conteúdo do debate do grupo de foco com os principais gestores da IES identificou-se que há entendimento do contexto e ações de gestão voltadas ao enfrentamento da competitividade com base em questões que envolvem o relacionamento com alunos. De forma geral identificou-se o alinhamento das percepções dos gestores e dos alunos, quanto às questões que envolvem qualidade e satisfação dos alunos na prestação do serviço.

Os debates dos grupos de foco com os principais gestores da IES e com alunos representantes de turmas, proporcionou a identificação de atributos relevantes e que representam as necessidades dos alunos quanto à qualidade e satisfação no relacionamento gerado pela prestação de serviço. De forma geral, pode-se evidenciar que questões financeiras são variáveis importantes no relacionamento, porém há outras questões relevantes que envolvem conceitos básicos na prestação do serviço que tem representatividade aos gestores e alunos.

Questões que envolvem fornecimento de informações acadêmicas aos alunos com consistência e no prazo desejado, concessão de prêmios por desempenho acadêmico, cumprimento de prazos acordados, qualidade na interação com atendentes cordiais e que disponham de informações corretas são exemplos de atributos relevantes que envolvem a variável "Relacionamento".

O termo Relacionamento envolve a compreensão das necessidades dos alunos, com o objetivo de agregar valor à prestação de serviços por meio dos atributos identificados e que tem representatividade para a IES e seus alunos. Cliente tem suas crenças a respeito da prestação de serviços: expectativa de ter sua satisfação correspondida com relação à qualidade do serviço e perspectiva de atenção nos serviços de atendimento (VAVRA, 1993).

A organização e estruturação dos sistemas de informações, dos bancos de dados multidimensionais que permitem a geração de informações necessárias ao processo de tomada de decisões devem orientar-se pelos objetivos, contexto e atributos dos processos de gestão relevantes a uma IES. O desafio de alinhamento das necessidades informacionais dos processos de gestão à modelagem de sistemas de informação, é atual e faz parte do ambiente de uma IES privada. Normalmente o maior dispêndio de tempo é para a parte técnica de modelagem e estruturação dos sistemas, bem como as diretrizes para sua elaboração são

identificadas por um grupo de gestores, sem considerar a análise das reais necessidades e objetivos dos clientes.

Assim sendo, espera-se que essa pesquisa possa contribuir com a geração de conhecimentos pertinentes ao referencial utilizado no estudo com base no estudo aplicado em um ambiente real e direcionado à soluções de problemas existentes no contexto de gestão das IES privadas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Nessa pesquisa se identificaram informações necessárias à proposta de uma Arquitetura Informacional para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES privada, com base nos métodos de pesquisas apresentados.

Recomendam-se estudos que avaliem as formas de estruturação de diagramas de classes e de atividades, com base na AI apresentada pelos diagramas de caso de uso, tendo como objetivo a modelagem de bancos de dados multidimensionais pautados pelos fundamentos de *Business Intelligence* (BI).

Propõem-se, também, para pesquisas futuras, o alinhamento de indicadores de avaliação às informações identificadas, com o intuito de mensurar o grau de satisfação dos alunos com a prestação de serviços da IES, possibilitando o estabelecimento de métricas para auxílio ao processo de tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de planejamento de gestão. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 27., 2003, Atibaia. **Resumo...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 1-14.
- ANSOF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- AZEVEDO JUNIOR, Delmir Peixoto de; CAMPOS, Renato de. Definição de requisitos de *software* baseada numa arquitetura de modelagem de negócios. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01035132008000100003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 15 jun. 2008.
- BARBIERI, Carlos. **BI: Business Intelligence: modelagem & tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Ed. 70, 1977.
- BARROS, Davi Ferreira. [Trabalhos apresentados]. *In: SEMINÁRIO PARA ADMINISTRADORES DE UM PROJETO EDUCACIONAL METODISTA, ENCONTRO DA ASOCIACIÓN LATIIONAMERICANA DE INSTITUCIONES METODISTAS DE EDUCACIÓN*, 2003, Uruguay. **Anais...** [Uruguay]: ALAIME, maio 2003.
- BEZERRA, E. **Princípios de análise e projeto de sistemas com UML**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BOOCH, Grady; RUMBAUGH, James; JACOBSON, Ivar. **UML: guia do usuário**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BORBA, Sueli de Fatima Poppi; MORALES, Aran Bey Tcholakian. Uma proposta de metodologia para implantação de modelos dimensionais em banco de dados orientado a objetos. *In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação*, 3., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: TECSI, 2006. 1 CD-ROM.
- BRAGA, R. O. *CRM* no setor educacional. **Ensino Superior**, São Paulo, v. 6, n. 69, p. 44-46, jun. 2004.
- CANNIE, Joan Koob; CAPLIN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado**. 2007. 306 f. Tese (Doutorado em Ciência

da Informação) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Universidade de Brasília, 2007.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARAN, Juliano Aita. *Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras*. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 74-93, jan./mar. 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

_____; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DUFFY, Denis L. **Do something**: guia prático para fidelização de clientes: a verdade pura e simples sobre como fidelizar clientes e assim aumentar suas vendas e lucratividade. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FOWLER, Martin; KENDAL, Scott. **UML essencial**: um breve guia para a linguagem padrão de modelagem de objetos. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2000.

FREIRE, Alcy Alberto. **Gestão de satisfação e fidelização de cliente**: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Belém, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRANT, G. B.; ANDERSON, G. Customer relationship management: a vision for higher education. *In*: KATZ, Richard N. **Web portals and higher education**: technologies to make IT personal. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. Disponível em: <<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub5006f.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2008.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na *Internet*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUEDES, Gilleanes T. A. **UML**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2006.

HESKETT, James; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. **Lucro na prestação de serviços**: como crescer com a lealdade e satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

INMON, W. H. **Como construir o Data Warehouse**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse: 1995 a 2003. Sinopse de Educação superior – 2004-2005.

Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>>. Acesso em: 15 maio 2008.

JONASH, Ronald; SOMMERLATTE, Tom. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIMBALL, R. **Data warehouse toolkit**. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____; ROSS, M. **Data warehouse toolkit**: o guia completo para modelagem dimensional. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

_____. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LARMAN, C. **Utilizando UML e padrões**: uma introdução à análise e ao projeto orientados a objeto. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LUNGU, Íon; DIACONITA, Vlad. Developing decision support systems a modern approach. **Academy of Economic Studies Bucharest**, jun. 2007. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=967683>.

MADRUGA, Gestor 2. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNTEAN, Mihaela; BRANDAS, Claudiu. **Business Intelligence support systems and infrastructure**. West University of Timiosara. Departament of business

information systems and statistics. July, 2007. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1082465>

OLIVEIRA, Leandro Sanches. **Aquisição e retenção de clientes sob a perspectiva do marketing de relacionamento**. 2006. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. Customer relationship management: emerging, practice, process, and discipline. **Journal of Economic and Social Research**, Istanbul, v. 3. n. 2, p. 1-34, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series: marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management**. [S.l.]: Peppers e Rogers Group, 2000.

_____; _____. DORF, Bob. **Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one-to-one**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEDRON, Cristiane Drebes. **Estratégia de CRM: em direção à identificação de indicadores de desempenho**. 2003. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.

_____; DAMACENA, Cláudio. **CRM: um sistema de gestão empresarial ou uma estratégia de negócios?** 2004. Disponível em: http://cdpedron.googlepages.com/slade_2004.pdf. Acesso em: 15 abr. 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREJMEREAN, Mihaela; VASILACHE, Simona. A University's organizational intelligence: standars, strategies and debouches. Fev. 2007. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=978861>. Acesso em: 30 maio 2008.

RAUTER, André. **Proposta de uma configuração informacional para a gestão administrativa do negócio educacional com a análise da tecnologia da informação "Business Intelligence (BI)": estudo de caso de uma unidade de ensino de uma rede educacional**. 2004. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

REINARES, Pedro. **Os 100 erros do CRM: mitos, mentiras e verdades**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SALM JUNIOR, José Francisco. **Extensões da UML para descrever processos de negócio**. 2003. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - UFSM, Santa Maria, 2003.

SERRA, L. **A essência do bussiness intelligence**. São Paulo: Berkeley, 2002.

SHIN, Jiwoong; SUDHIR, K. Managing customer relationships under competition: punish or reward current customers? Maio 2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1006001>>. Acesso em: 15 jun. 2008.

SLYWOTZKY, Adrian J. **A estratégia focada no lucro: profit zone: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM: customer relationship management: o revolucionário marketing** de relacionamento com o cliente. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Trabalhos apresentados. *In: I ENCONTRO DE MANTENEDORES E DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO EVANGÉLICAS. Desafios da gestão financeira em instituições evangélicas*. Londrina. Maio, 2004.

THIOLLENT, Michael. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 1985.

VANTI, Adolfo Alberto *et al.* Configuração informacional na gestão da cadeia de valor e utilização de *bussiness intelligence* **BASE**: Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, São Leopoldo, v. 1. n. 2, p. 43-52, set./dez. 2004.

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

VERHOEF, C. Peter; LANGERAK, Fred. Further thoughts on *CRM*: strategically embedding customer relationship management in organizations. ERIM Report Series Reference No. ERS-2002-83-MKT. 17 set. 2002. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1097870>>. Acesso em: 20 maio 2008.

VICENTE, Leonardo Silva Sciammarella. **Modelagem de processos e linguagem de modelagem unificada: uma análise crítica**. 2004. 190 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

VIEIRA, Marcos Vilela. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAHBA, Claude. **Rentabilidade: saindo da teoria e partindo para a prática** São Paulo: Hamburg, 1993.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simão. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 9-30, jan./mar. 2006.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: DC Luzzato, 1986.

APÊNDICE A - Mapa do Referencial Teórico e da Análise de Documentos

Seq.	Fonte	Página	Tema	Citação	Categoria
1	CORREA; CAON (2002).	12	Contexto IES	Em todos os países desenvolvidos, o <u>setor de serviços</u> ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB).	Gestão
2	BRAGA (2004)	25	Gestão IES	O setor de ensino superior passa por uma <u>desaceleração no crescimento da demanda</u> , devendo cair de 8% (período de 2003 a 2004) para 5% os próximos anos (de 2005 a 2010).	Gestão
3	PREJMEREAN; VASILACHE, (2007)	24	Gestão IES	A "Universidade da Cultura" foi substituída por "Universidade da Excelência", onde a lógica do desempenho é legitimar a universidade, sob a pressão do capitalismo acadêmico em <u>ambiente altamente competitivo</u> comercializando seu "conhecimento como forma de mercadoria informacional". Sob estas condições, "faculdades e universidades devem se preparar melhor" como organizações buscando maximizar seus resultados.	Gestão
4	TACHIZAWA; ANDRADE, (1999)	25	Gestão IES	<u>A competição</u> pode surgir inesperadamente em qualquer lugar, isto significa que as organizações, entre elas as IES, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas.	Gestão
5	ANDRADE (2003)	12	Contexto IES	<u>As universidades possuem metas</u> , a cumprir, necessitam utilizar uma variedade de recursos, necessitam formular estratégias e desenvolver sistemas de planejamento para alcançar os resultados desejados, o que exige um aperfeiçoamento constante em seus processos de gestão.	Gestão
6	BARROS (2003)	13	Contexto IES	Estamos com um dilema muito bem colocado, que exige uma consciência clara de todos nós que trabalhamos na educação, onde a ingenuidade não é mais tolerada. De um lado as IES como instrumento de educação e formação que é uma <u>visão tradicional</u> uma visão de missão, uma visão que todos gostamos. Por outro lado vemos a educação como negócio e a escola como <u>instrumento empresarial</u> .	Gestão
7	MINTZBERG; (2000)	20	Estratégia	Mintzberg ao fazer um inquérito histórico da literatura sobre <u>estratégia</u> aponta dez escolas importantes que caracterizam esse conceito, que são: escola do desenho, do planejamento, do posicionamento, do empreendedor, cognitiva, da aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e da configuração.	Gestão
8	MINTZBERG (2000)	20	Estratégia	A escola do planejamento aponta que o <u>processo de formulação de estratégias</u> não é apenas cerebral, mas formal passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por orçamentos, planos operacionais, entre outros.	Gestão
9	ANSOFF (1977)	21	Estratégia	Define estratégia como "regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, decisões estratégicas são aquelas que dizem respeito ao ajustamento da empresa ao seu ecossistema".	Gestão
10	MINTZBERG (2000)	21	Estratégia	A escola do posicionamento agrega conceitos oriundos sobre estratégia militar para formar análises formalizadas de conjunturas industriais, abordando conceitos como cadeias de valor e <u>estratégias competitivas</u> .	Gestão
11	PDI	55	Análise de documentos	O PDI vigente do Centro Universitário Metodista IPA foi definido no ano de 2007 para o período de 2007 a 2011, sendo que suas <u>diretrizes estratégicas ficaram assim estabelecidas</u> : a) estratégia 1: Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão; b) estratégia 2: Qualidade nos serviços prestados; c) estratégia 3: Inserção social e cidadania; d) estratégia 4: Crescimento Sustentável.	Gestão
12	PDI	55	Análise de documentos	A partir de agosto de 2002, tanto a educação básica quanto a ensino superior de ambas as mantenedoras <u>foram articuladas e integradas na Rede Metodista de Educação do Sul</u> , orientadas pelo mesmo Conselho Diretor e pela mesma Direção Geral, Acadêmica e Administrativa.	Gestão
13	PDI	55	Análise de documentos	Iniciado em agosto de 2002, o processo de estruturação da Rede Metodista organização tinha como principal missão de transfor mar as faculdades IPA em Centro Universitário, condição exigível para garantir o <u>crescimento necessário na busca do reposicionamento do IPA</u> no mercado de ensino superior de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul.	Gestão

14	PDI	55	Análise de documentos	Como Instituição Educacional Privada: entender-se como de espírito público, na defesa do interesse público, submetida à avaliação da sociedade, consciente de que sua autonomia se exerce a partir de sólida base organizacional e administrativa, garantida com austeridade, planejamento, controle de custos e uso racional de recursos.	Gestão
15	PDI	55	Análise de documentos	a) a pessoa como centro do processo educacional; j) a formação profissional mais bem qualificada; n) o desenvolvimento auto sustentável.	Gestão
16	PORTER (1989)	18	Vantagem competitiva e cadeia de valor	Vantagem competitiva trata dos conceitos que uma empresa pode utilizar na implantação de suas estratégias, <u>diferenciando-se de seus concorrentes</u> na perspectiva de menor custo e/ou na forma de agregar valor aos seus produtos (melhor produto), tais como a utilização de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes, entre outras ações.	Gestão
17	PORTER (1989)	18	Vantagem competitiva e cadeia de valor	Normalmente as empresas entendem as fontes de <u>diferenciação</u> em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em <u>qualquer</u> parte na cadeia de valor.	Gestão
18	PORTER (1989)	18	Vantagem competitiva e cadeia de valor	<u>Diferenciação</u> ocorre quando uma empresa comercializa seu produto, <u>considerando "qual" valor superior pode ser agregado à cadeia de valor do comprador</u> , e/ou da família desse comprador, a partir da identificação das necessidades relevantes de cada membro. A diferenciação de uma empresa pode atender a um grupo amplo de compradores ou apenas um subgrupo de compradores com necessidades particulares, resultando na habilidade de compreender e atender as necessidades de cada comprador.	Gestão
19	PORTER (1989)	19	Vantagem competitiva e cadeia de valor	O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o <u>valor superior</u> provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança em custos e diferenciação.	Gestão
20	PORTER (1989)	19	Vantagem competitiva e cadeia de valor	Cadeia de <u>valor</u> representa as atividades necessárias a todo o processo que uma empresa executa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto e pode ser estruturada de acordo com os seguintes princípios: a) tiverem economias diferentes; b) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação; c) representarem uma proporção significativa ou crescente no custo.	Gestão
21	PORTER (1989)	19	Vantagem competitiva e cadeia de valor	As diretrizes para estruturação de uma cadeia de <u>valor</u> são: a) escolhas de políticas com relação as atividades a serem executadas; b) elos de ligação entre as atividades; c) oportunidades de momentos para executar as atividades; c) aprendizagem d) integração.	Gestão
22	TACHIZAWA; ANDRADE, (1999)	20	Vantagem competitiva e cadeia de valor	No contexto das IES os processos chaves mais importantes e que estão relacionados com a <u>cadeia de agregação de valor</u> são: a) os voltados para o atendimento de alunos; b) com alto grau de contribuição para os objetivos dos alunos; c) com expressivos volumes e valores envolvidos e que possam afetar significativamente os resultados da IES.	Gestão
23	JONASH; SOMMERLATTE, (2001)	21	Estratégia	<u>Processos de inovação</u> não se tratam de projetos conjeturais fantasiosos mas sim como métodos que instigam as companhias a fomentarem novos produtos, serviços, processos e negócios, bem como criarem novas regras e oportunidades de conseguir <u>vantagem competitiva e resultados primeiros frente a concorrência</u> .	Gestão
24	PARVATIYAR; SHETH (2002)	27	CRM	CRM é uma estratégia e um processo abrangente de <u>adquirir, manter e formar parcerias com clientes selecionados para criar valor superior para a companhia e o cliente</u> .	Gestão
25	DANTAS (2007)	31	CRM	O mesmo autor alerta que <u>satisfazer as necessidades básicas do cliente (o que exige informações constantes a esse respeito) é um pré-requisito para a diferenciação baseada nas demais necessidades</u> . Se uma empresa não pode satisfazer as necessidades básicas, perde tempo quando anuncia os benefícios adicionais oferecidos. Isto equivale a oferecer elogios a um indivíduo que está preocupado em saber de onde proverá sua próxima comida.	Gestão

26	CORREA; CAON (2002).	23	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	Retenção e fidelização de clientes aumentam o potencial de lucro ao longo do tempo futuro em função do estabelecimento de fluxos de negócios e não apenas transações isoladas.	Gestão
27	HESKETT; SASSER; SCHLESINGER (2002)	23	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	Analisa a variável retenção como um relacionamento de valor vitalício, contínuo e ativo com um cliente, gerando um fluxo de negócios rentável, a partir do atendimento dos clientes existentes e conseqüentemente com menor necessidade de dedicar-lhes esforços de marketing.	Gestão
28	GREENBERG (2001)	26	CRM	Cada vez que um consumidor procura a sua empresa, ele chega com alguma expectativa. Pode ser a necessidade de um serviço, ou interesse em um novo produto, mas, de qualquer modo, ele tem uma expectativa que acompanha o interesse dele pela empresa. O que acontecer em seguida será uma experiência que vai determinar seu comportamento. <u>Uma boa experiência vai fortalecer sua fidelidade e tendência de comprar novamente, Uma experiência ruim pode levá-lo para seus concorrentes.</u> A capacidade de reconhecer esse processo e de geri-lo ativamente constitui a base da gestão de relacionamento com o cliente, ou CRM.	Gestão
29	DUFFY (2002)	27	CRM	Ações de CRM requerem estratégias de fidelização que tenham relevância face às necessidades de cada cliente. <u>CRM é um sub-conjunto da estratégia de fidelização</u> e parte relativa da infraestrutura e sistemas de informações necessárias a habilitar a empresa a não perder clientes.	Gestão
30	XAVIER, DORNELAS (2006)	27	CRM	Na perspectiva de <u>CRM, os conceitos de Marketing de relacionamento demonstram a importância de conhecer, atrair e fidelizar clientes</u> , cultivando um relacionamento estável e duradouro, enquanto os conceitos de tecnologia da informação demonstram a infra-estrutura necessária ao processo de gestão.	Gestão
31	VAVRA (1993)	28	Marketing de relacionamento	Quando o foco de uma organização é conquista de novos clientes, os clientes atuais freqüentemente são negligenciados, seu valor para a empresa é esquecido, pois sua contribuição para o lucro é dada como certa, presumindo-se que sua satisfação será contínua. <u>Perder um cliente insatisfeito</u> pode ser mais prejudicial do que parece; um cliente insatisfeito pode transmitir suas queixas a outros clientes atuais ou potenciais multiplicando o grau de insatisfação.	Gestão
32	VIEIRA (2005)	22	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	Para que uma empresa esteja apta a operar e a <u>alcançar</u> resultados, essa necessita realizar investimentos em imóveis, edificações, equipamentos e instalações em geral, bem como <u>investir no giro dos seus negócios</u> . O capital para esses investimentos pode ser próprio (lucros líquidos gerados pelas atividades operacionais) ou obtido de terceiros (fontes de financiamento).	Gestão
33	VIEIRA (2005)	22	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	As atividades operacionais possuem foco principal no desenvolvimento dos processos de produção, aquisição e venda de produtos e serviços enquanto as atividades de financiamento tratam com a avaliação e contratação de recursos de curto e longo prazo.	Gestão
34	VIEIRA (2005)	22	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	<u>A obtenção de resultados</u> consistentes e de longo prazo representa um objetivo fundamental para a maior parte das empresas. Obter resultados é imprescindível para que a organização possa contribuir para o crescimento pessoal dos seus empregados e para o desenvolvimento das comunidades nas quais se insere e interage.	Gestão
35	WAHBA (1993)	22	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	<u>Para garantir a rentabilidade</u> a empresa deve ter um volume de vendas adequado, inovando, melhorando as propostas e oferecendo novos e atraentes produtos e serviços, sempre a frente dos concorrentes, a um preço que o cliente esteja disposto a pagar.	Gestão
36	SLYWOTZKY (1998)	23	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	As estratégias voltadas aos lucros podem ser analisadas sob a ótica do aumento da participação de mercado bem como sob a ótica da identificação do que é importante para os clientes.	Gestão
37	SLOYWOTZKI (1998)	23	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	As empresas que implementam um modelo de negócio voltado ao desenvolvimento de clientes, compreendendo a economia deles, chegam à zona de lucro superando, assim a venda pura e simples. O método de desenvolvimento de clientes explica a <u>lucratividade dessas empresas</u> .	Gestão
38	VIEIRA (2005)	23	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	A primeira variável a ser estudada, ao tratar do tema fluxo de caixa é o lucro operacional, formado a partir da receita operacional bruta, das deduções da receita e dos custos e despesas operacionais.	Gestão

39	ZDANOWICZ (1986)	23	Estratégia direcionada ao lucro e rentabilidade	Fluxo de caixa se refere como o movimento de recursos da empresa, em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa. A projeção de fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, as fontes recursos de caixa internas (vendas) e externas (terceiros), as formas de cobrança de valores das vendas e as formas de pagamento dos recursos externos.	Gestão
40	BRAGA (2004)	24	Gestão IES	Grande parte das IES não dispõem de agilidade para adequar suas estruturas as variações dos volumes de alunos matriculados .	Gestão
41	PDI	55	Análise de documentos	Em 08 de outubro de 2004 o IPA foi autorizado a atuar como Centro Universitário, através da Portaria Ministerial nº 3.186 do Ministério da Educação e Cultura de, passando a ser denominado Centro Universitário Metodista IPA. A partir da autorização do MEC o número de cursos cresceu 356% e de alunos 336% no período de janeiro 2005 a março 2008.	Gestão
42	PDI	55	Análise de documentos	O crescimento do número de cursos e de alunos refletiu diretamente no crescimento da receita líquida que no ano de 2004 foi de R\$ 16.772.669,00 e no ano de 2007 foi de R\$ 58.494.369,00 crescendo R\$ 41.722.500,00 representando 349% de variação positiva. Nesse mesmo período houve investimentos em espaços físicos, equipamentos para laboratórios de práticas de ensino, acervo bibliográfico, entre outras necessidades, no valor de R\$ 35.868.338 representando 442% de crescimento em relação ao ano de 2004.	Gestão
43	PDI	55	Análise de documentos	O processo de gestão econômica financeira da instituição se dá, principalmente, através de estudos de orçamentos econômico e financeiro.	Gestão
44	PDI	55	Análise de documentos	Para elaboração dos orçamentos econômicos e financeiros são utilizadas, principalmente, as seguintes premissas: a) Projeção Número de Alunos; b) valores de mensalidades praticadas na instituição e na concorrência; c) política de dotação orçamentária que estabelece a relação percentual de custos e despesas com relação a receita líquida da instituição.	Gestão
45	PDI	55	Análise de documentos	A projeção da receita bruta ocorre da seguinte forma, a) (=) Número de alunos semestre anterior; refere-se à quantidade de alunos existentes ao final do semestre anterior; b) (+) ingresso vestibular; número vagas ofertadas e o número de alunos que efetivaram matrícula mediante aprovação no vestibular; c) (+) ingresso transferência; alunos egressos de outras instituições de ensino que efetivaram pedido de transferência; d) (-) formandos; alunos que concluíram e curso de graduação e não irão efetuar matrícula; e) (-) evasão; alunos que concluíram o semestre anterior e não efetivaram rematricula; f) (=) Número de alunos ao final do semestre	Gestão
46	PDI	55	Análise de documentos	As deduções da receita bruta geradas pelas concessões de bolsas e descontos são projetadas com base no número de alunos que tem o benefício e possivelmente irão realizar rematricula e com base nos percentuais históricos. Cabe ressaltar que o IPA é uma instituição filantrópica, que aderiu ao PROUNI e deve conceder um percentual de bolsas 100% e 50% para alunos com carência comprovada, conforme legislação do MEC.	Gestão
47	PDI	55	Análise de documentos	A política de dotação orçamentária para custos e despesas se dá a partir da determinação de percentuais máximos, com relação a receita líquida, gerados com base na análise histórica dessa relação e da discussão do mérito do gasto.	Gestão
48	PORTER (1989)	18	Vantagem competitiva e cadeia de valor	Uma empresa cria valor superior para um comprador e/ou os membros da sua família através de dois mecanismos: a) reduzindo o custo do comprador representado pela concessão de qualquer benefício financeiro que reduza o preço final da venda; b) elevação do desempenho do comprador representado pela compreensão das reais necessidades desse comprador na comercialização e utilização do produto. Ambas as ações constituem-se em oportunidades muito importantes no processo de diferenciação. Você não gerencia clientes; você melhora o seu relacionamento com a sua empresa... a gestão do relacionamento com o cliente é o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e assegurar que sistemas, processos e recursos de informação alavanquem o relacionamento pela melhoria da sua experiência. Em termos de tecnologia, CRM é design, comunicação e uso da informação para assegurar que os clientes desenvolvam cada vez maior confiança, segurança e senso de valor pessoal em seu relacionamento com a empresa.	Relacionamento
49	GREENBERG (2001)	26	CRM		Relacionamento

50	GREENBERG (2001)	27	CRM	<u>O estabelecimento e o gerenciamento das relações com os clientes são, antes de tudo, uma postura estratégica</u> não uma categoria tecnológica. Da mesma forma que uma empresa estabelece suas metas, estratégias, planos e objetivos, ela deve também determinar como as <u>relações com seus clientes serão tratadas a cada passo</u> . A tecnologia atende apenas o nível tático, como ferramentas a serem utilizadas na implementação de seus planos, originados de suas estratégias.	Relacionamento
51	MCKENNA (1993)	28	Marketing de relacionamento	<u>Consumidores</u> detinham uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas e experiências anteriores com produtos e serviços, utilizando essas informações para <u>tomar decisões de compra</u> .	Relacionamento
52	KOTLER (1996)	28	Marketing de relacionamento	Marketing é a atividade humana dirigida para a <u>satisfação de desejos</u> , através do processo de troca.	Relacionamento
53	KOTLER (1996)	28	Marketing de relacionamento	Marketing como um processo social e gerencial pelo qual <u>os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam</u> através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.	Relacionamento
54	D'ANGELO, SCHENEIDER, LARAN (2006)	28	Marketing de relacionamento	<u>O termo relacionamento</u> envolve a compreensão de questões emocionais ligadas a sentimentos de confiança e comprometimento com o cliente. <u>Relacionamento</u> ocorre a partir do entendimento do comportamento do cliente, para agregar valor ao produto e/ou serviço por meio de atributos e benefícios que tenham representatividade para os clientes.	Relacionamento
55	MADRUGA (2006)	28	Marketing de relacionamento	Marketing de <u>relacionamento</u> "privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa".	Relacionamento
56	VAVRA (1993)	28	Marketing de relacionamento	O principal objetivo do <u>marketing de relacionamento</u> é a retenção de clientes, aumentando o seu tempo e volume de compra, com base no monitoramento constante dos níveis de satisfação e das suas percepções de valor em relação aos serviços prestados.	Relacionamento
57	VAVRA (1993)	29	Marketing de relacionamento	Clientes têm duas crenças a respeito de uma empresa: expectativa <u>de ter sua satisfação</u> correspondida com relação a qualidade do produto e/ou serviço adquirido e perspectiva de atenção posterior à compra, nos serviços e assistências após a venda.	Relacionamento
58	VAVRA (1993)	29	Marketing de relacionamento	Definições dos elementos que determinam <u>avaliação da qualidade</u> nos serviços prestados pelas empresas, que são: a) Confiabilidade; b) Nível de resposta; c) Competência; d) Cortesia; e) Credibilidade; f) Segurança; g) Acesso; h) Comunicação; i) Conhecimento do consumidor; j) Tangibilidades:	Relacionamento
59	CANNIE; CLAPIN, (1994)	29	Marketing de relacionamento	<u>A qualidade da prestação de serviços</u> pode ser afetada da seguinte forma: a) processo de atendimento sem coordenação; b) funcionários indiferentes, desmotivados, sem autoridade; c) falta de criatividade na solução de problemas; d) desinteresse em ouvir os clientes; e) atendimento ao cliente.	Relacionamento
60	PORTARIA E NORMAS INTERNA	63	Análise de documentos	Portaria 01/2006 – Normatiza a concessão de descontos nas mensalidades	Relacionamento
61	PORTARIA E NORMAS INTERNA	63	Análise de documentos	Regulamento da bolsa de estudo carência	Relacionamento
62	PORTARIA E NORMAS INTERNA	63	Análise de documentos	Convenção coletiva do SINTAE para descontos nas mensalidades.	Relacionamento
63	PORTARIA E NORMAS INTERNA	63	Análise de documentos	Convenção coletiva do SINPRO para descontos nas mensalidades.	Relacionamento
64	PORTARIA E NORMAS INTERNA	63	Análise de documentos	Norma para concessão de descontos aos funcionários, nas unidades da Rede Metodista.	Relacionamento
65	PORTARIA E NORMAS INTERNA	63	Análise de documentos	Normativa para concessão de FIES	Relacionamento
66	PORTARIA E NORMAS INTERNA	63	Análise de documentos	Normativa para concessão de PRAVALER	Relacionamento
67	SWIFT (2001)	27	CRM	Uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. É um processo interativo que transforma <u>informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos</u> .	Relacionamento

68	FREIRE (2006)	30	Marketing de relacionamento	As avaliações da prestação de serviços, podem ser realizadas por medidas diretas e indiretas. Medidas indiretas significam rastrear e monitorar bancos de dados dos clientes, tais como registros de vendas e reclamações. Medidas diretas são obtidas mediante a realização de pesquisas sejam entrevistas diretas ou aplicação de questionários supervisionados	Relacionamento
69	DANTAS (2007)	30	Marketing de relacionamento	<u>Informações das avaliações da prestação de serviços</u> , sejam por medidas diretas ou indiretas, afetam a fidelização de um cliente pelo menos, por três razões: a) Informações acumuladas, processadas e analisadas a respeito das interações com o consumidor ajudam a descobrir desejos não atendidos e a customizar ofertas aos gostos individuais dos consumidores; b) Informações de pedidos, ordens de compra e das contas dos consumidores, podem melhorar a confiabilidade das experiências de consumo; c) Informações permitem as empresas gerenciar os relacionamentos com os consumidores de maneira mais efetiva, por meio dos estágios de iniciação, manutenção e terminação do relacionamento.	Relacionamento
70	MCGEE, PRUSAK (1994)	33	Arquitetura Informacional	Arquitetura articula de visões integrando desejos e limites dentro das possibilidades da engenharia. Entre outras coisas, <u>um arquiteto se preocupa com o contexto, ambiente, estética, limites normativos, ergonomia, materiais e modelos que orientam o projeto de estrutura</u> coerente refere-se também a uma profissão e, por implicação, ao processo através do qual a estrutura é desenvolvida	Arquitetura
71	MCGEE, PRUSAK (1994)	33	Arquitetura Informacional	<u>Qualquer abordagem a arquitetura da informação deve acomodar os diversos tipos de informação que os gerentes e funcionários especializados necessitam regularmente</u> . Atualmente essa informação pode ser encontrada em bancos de dados, documentos e materiais publicados. Ela existe tanto no interior quanto fora de uma organização e pode assumir praticamente qualquer forma, seja em papel, seja eletronicamente ou uma conversa telefônica. Uma arquitetura da informação eficaz representará todos esses tipos de informação e será flexível o bastante para abranger as que ainda estão por ser descobertas.	Arquitetura
72	DAVENPORT; MARCHAND; DICKSON, (2004)	33	Arquitetura Informacional	Podemos continuar a gerenciar a informação aplicando tecnologia aos problemas, <u>ou considerar o lado humano da informação</u> . Afinal, são os seres humanos que moldam o contexto, o significado e o valor que transformam dados em informação, e são eles também que supostamente se beneficiam da informação.	Arquitetura
73	MCGEE, PRUSAK (1994)	33	Arquitetura Informacional	A atual prática da arquitetura da informação é pouco eficiente no oferecimento de produtos centrados no cliente. <u>Isso representa um desafio importante para a criação de arquiteturas da informação eficazes</u> .	Arquitetura
74	AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS (2008).	33	Arquitetura Informacional	Os sistemas de informações são fundamentais na gestão organizacional, <u>portanto, precisam estar alinhados e integrados com os reais objetivos e processos dos negócios</u> . O levantamento de requisitos é a etapa do desenvolvimento de sistemas de informação responsável por identificar e modelar as necessidades do negócio.	Arquitetura
75	AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS (2008).	34	Arquitetura Informacional	O alinhamento entre requisitos de software e as reais necessidades de informatização da empresa pode ser melhorado e sistematizado através de técnicas de modelagem de negócios. A tecnologia da orientação a objeto, através da <i>UML</i> , permite a integração da representação de modelos nos dois domínios, negócio e software. Porém, existe a falta de metodologias completas que alinhem de <u>forma sistemática o levantamento de requisitos de software às reais necessidades de um negócio, em função de seus objetivos</u> .	Arquitetura
76	AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS (2008).	34	Arquitetura Informacional	<u>A modelagem dos objetivos de negócios deve identificar os principais objetivos e subobjetivos do negócio em uma estrutura hierárquica que permita a visualização de dependência entre tais objetivos</u> . Este modelo servirá de base para a definição dos processos de negócio.	Arquitetura
77	SALM JUNIOR, (2003).	34	Arquitetura Informacional	Diferentemente de uma linguagem de programação, cuja eficácia provém de sua sintaxe (correto arranjo de seus elementos), <u>uma linguagem de modelagem de negócios depende de sua semântica</u> , entendida como o sentido implícito em cada elemento e a forma <u>como esses elementos se conectam conceitualmente para atingir um resultado comum</u> . Os objetivos da modelagem de negócio são: entender a estrutura e a dinâmica da organização à qual um sistema deverá atender; e entender os problemas presentes na organização, de forma que sejam identificadas melhorias potenciais.	Arquitetura

78	AZEVEDO JUNIOR; CAMPOS (2008).	35	Arquitetura Informacional	<u>A modelagem dos objetivos do negócio pode ser feita com base em entrevistas realizadas com os conhecedores do negócio.</u>	Arquitetura
79	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	35	Fundamentos de UML	Os esforços para criação da UML se iniciaram em outubro de 1994, porém foi no ano de 1997 que a Object Management Group (OMG), um consórcio internacional de empresas que define e ratifica padrões na área da orientação a objeto, escolheu a versão da UML como linguagem padrão para qualquer tipo de desenvolvimento de sistema orientado a objeto.	Arquitetura
80	LARMAN (2000)	35	Fundamentos de UML	<u>UML é uma linguagem de modelagem de negócios, sistemas de informações, softwares, que orienta a criação e leitura de processos</u> a partir de regras e vocabulários próprios, dentro de um padrão reconhecido na comunidade da engenharia de sistemas.	Arquitetura
81	GUEDES (2006)	35	Fundamentos de UML	<u>A UML não é uma linguagem de programação e sim uma linguagem de modelagem, cujo objetivo é auxiliar os engenheiros de software a definir as características do software, tais como seus requisitos,</u> seu comportamento, sua estrutura lógica, a dinâmica de seus processos e até mesmo suas necessidades físicas em relação ao equipamento sobre o qual o sistema deverá ser implantado. Todas essas características são definidas por meio da UML antes do software começar a ser realmente desenvolvido.	Arquitetura
82	FOWLER E KENDAL, (2000)	36	Fundamentos de UML	<u>UML é chamada de linguagem de modelagem, pois utiliza formas gráficas para expressar projetos,</u> sugerindo quais passos devem ser seguidos na elaboração de um sistema orientado a objeto.	Arquitetura
83	BEZERRA (2002)	36	Fundamentos de UML	Qualquer coisa é um objeto e os objetos realizam tarefas através da requisição de serviços a outros objetos.	Arquitetura
84	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	36	Arquitetura UML	<u>A linguagem UML propõe a estruturação de uma arquitetura informacional em cinco etapas,</u> denominadas de vista do projeto, em função da necessidade de visualizar a estrutura sob perspectivas diferentes, como forma de compreender a funcionalidade e comportamento dos sistemas	Arquitetura
85	VICENTE (2004)	37	Arquitetura UML	Apesar da possibilidade de serem tratadas isoladamente, <u>em função da característica da arquitetura projetada,</u> é importante destacar que dependendo da complexidade do projeto nem todas as vistas precisam ser construídas.	Arquitetura
86	VICENTE (2004)	37	Arquitetura UML	A arquitetura e as vistas que compõem uma arquitetura informacional estão relacionados diretamente a uma série de documentos textuais ou gráficos que auxiliam na construção do sistema. <u>Assim, qualquer processo de desenvolvimento de um sistema que venha a utilizar a UML como linguagem de modelagem gera diversos tipos de documentos,</u> que costumam serem chamados de artefatos.	Arquitetura
87	VICENTE, (2004).	37	Arquitetura UML	A estruturação das vistas que compõem uma arquitetura informacional estão relacionados diretamente a uma <u>série de documentos textuais ou gráficos que auxiliam na construção do sistema, que costumam serem chamados de artefatos</u>	Arquitetura
88	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	38	Diagrama UML	<u>Um diagrama é a apresentação gráfica de um conjunto de elementos,</u> geralmente representados como gráficos de vértices (itens) e arcos (relacionamentos) e são desenhados para permitir a visualização de um sistema sob diferentes perspectivas constituindo uma projeção de um determinado sistema.	Arquitetura
89	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	38	Diagrama UML	Em todos os sistemas um diagrama representa uma visão parcial dos elementos que compõem o sistema, sendo que a UML inclui nove diagramas.	Arquitetura
90	GUEDES (2006)	39	Diagrama UML	<u>Cada diagrama da UML analisa o sistema, ou parte dele, sob uma determinada ótica</u> é como se o sistema fosse modelado em camadas, sendo que alguns diagramas enfocam o sistema de forma mais geral, apresentando uma visão externa do sistema, como é o objetivo do diagrama de casos de uso, enquanto outros oferecem uma visão de uma camada mais profunda do software, apresentando um enfoque mais técnico ou ainda visualizando apenas uma característica específica do sistema ou um determinado processo. A utilização de diversos diagramas permite que falhas sejam descobertas, diminuindo a possibilidade de ocorrência de erros futuros.	Arquitetura

91	GUEDES (2006)	39	Diagrama UML	<u>O diagrama de caso de uso apresenta uma linguagem simples e de fácil compreensão para que os usuários possam ter uma idéia geral de como o sistema irá se comportar, sendo utilizado normalmente nas fases de levantamento e análise de requisitos do sistema, embora venha a ser consultado durante todo o processo de modelagem e possa servir de base para outros diagramas.</u> Esse diagrama tem por objetivo apresentar uma visão externa geral das funções e serviços que o sistema devera oferecer aos usuários, sem se preocupar em como essas funções serão implementadas. <u>Os diagramas de caso de uso</u> identificam os atores (usuários, outros sistemas ou até mesmo algum hardware especial) que utilizarão de alguma forma o software, bem como os serviços, ou seja, as opções, que o sistema disponibilizará.	Arquitetura
92	GUEDES (2006)	39	Diagrama UML	<u>Um caso de uso</u> especifica o comportamento de um sistema ou de parte de um sistema e é uma descrição de um conjunto de seqüências de ações, incluindo as realizadas pelo sistema para produzir um resultado observável do valor do ator.	Arquitetura
93	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	39	Diagrama Caso de Uso	<u>Os casos de uso podem ser aplicados para captar o comportamento</u> pretendido do sistema que esta sendo desenvolvido, sem ser necessário especificar como esse comportamento é implementado. Os casos de uso servem para ajudar a validar a arquitetura e para verificar o sistema à medida que ele evolui durante seu desenvolvimento.	Arquitetura
94	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	40	Diagrama Caso de Uso	<u>Um diagrama de caso de uso descreve um conjunto de seqüências,</u> cada uma representando a interação de itens externos ao sistema (atores) com o próprio sistema (e suas principais abstrações), podendo ser aplicados para fazer a modelagem da visão de caso de uso do sistema.	Arquitetura
95	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	40	Diagrama Caso de Uso	Diagrama de caso de uso apresenta basicamente quatro objetos que o constroem, que são: a) caso de uso; b) ator; c) relacionamento e d) retângulo	Arquitetura
96	LARMAN (2000)	40	Diagrama Caso de Uso	<u>Os diagramas de casos de uso são importantes para visualizar, especificar e documentar o comportamento de um sistema</u> permitindo que as demais vistas da UML possam ser implantadas	Arquitetura
97	BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, (2000).	40	Diagrama Caso de Uso	<u>Informações resultam da organização dos dados,</u> de forma a permitir análises de tendências e padrões, contribuindo ao processo de tomada de decisões, enquanto dados representam o resultado dos registros das transações de uma empresa, constituindo eventos isolados no tempo e na comparação com outros eventos	Arquitetura
98	MCGEE, PRUSAK (1994)	33	Arquitetura Informativa		Arquitetura

APÊNDICE B – Transcrição Literal dos Discursos dos Alunos

Seq.	Transcrição Literal dos Discursos dos Alunos
1	Mauricio: Para iniciarmos o debate. Peço que vocês falem o nome e o curso em que estudam.
2	
3	Aluno 3: sou Aluno 3, estudante do curso de Administração de Empresas.
4	Aluno 4: Meu nome é Aluno 4, estudante do curso de Direito.
5	Aluno 5: Aluno 5, Engenharia da Computação.
6	Aluno 2: Aluno 2, Enfermagem.
7	Aluno 1: Aluno 1, estudante de Contabilidade.
8	Mauricio: Obrigado pela presença de todos, vou ler a proposta do debate. O debate é mais voltado a propostas e idéias a partir da percepção da realidade que vocês tem da instituição, fazendo uma análise da situação atual e propondo idéias. O debate é livre, espontâneo; apresentem as idéias. É um trabalho de pesquisa que atende uma necessidade do programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS. O nome da proposta de pesquisa é “Proposta de Arquitetura Informacional para Gestão do Relacionamento com Alunos de IES Privada, baseado no Modelo <i>CRM</i> ”. O termo gestão do relacionamento com alunos de uma instituição de ensino superior orienta-se pelos conceitos de estratégia que tratam da vantagem competitiva e cadeia de agregação de valor. Vantagem competitiva é o que uma instituição faz para ser diferente de outra instituição, seja menor custo, seja diferenciação. A instituição tem mensalidades mais baratas do que a PUC e UNISINOS, por isso o trabalho é fazer diferente. Mas fazer diferente também tem um custo, mas não tanto quanto reduzir preço. Cadeia de agregação de valor considera o que a gente pode agregar ao serviço quanto ao ensino em sala de aula, quanto ao atendimento, quanto a tudo que envolve o aluno que gera satisfação da forma de propor um diferencial competitivo com base na compreensão das necessidades dos alunos, seja concessão de benefícios financeiros, seja no atendimento de qualquer outra necessidade. As lâminas seguintes nos ajudam a ter umas palavras-chave para fomentar o debate. Então a pergunta inicial do debate é “O que o IPA faz na concessão de benefícios financeiros ou atendimento de outras necessidades que gera
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	

31	satisfação aos alunos?”
32	Aluno 5: Acho que no IPA a diferença de valor da mensalidade não é grande
33	para ter a percepção de ser benefício, mas com certeza a diferenciação (no
34	contexto de qualidade) é o melhor caminho. Porque a maioria das pessoas
35	busca um diferencial na qualidade da educação, o que a instituição consegue
36	agregar ao ser humano, o que tu vais levar para a tua vida. No
37	relacionamento com a instituição o que me desagrada bastante é o
38	atendimento que não ter regras, não há cumprimento de prazos, por exemplo
39	10 dias pode virar dois meses.
40	Maurício: Em que tipo de situação?
41	Aluno 5: Por exemplo, para as matrículas é determinado um prazo, é
42	divulgado em tudo que é lugar e chega no último dia tem mais uma semana
43	de prorrogação, assim como no serviço um aluno pede e em um dia pode ser
44	atendido enquanto outro aluno pede e pode demorar uma semana para ser
45	atendido, tem também os casos das disciplinas especiais, eu quero fazer uma
46	disciplina e a instituição abre mão para mim, e para outro não.
47	Maurício – Esse tipo de situação faz com que você avalie querer estudar na
48	instituição?
49	Aluno 5: Sim, pois não passa uma seriedade. Eu gostaria que os prazos
50	fossem cumpridos, se é uma semana é uma semana.
51	Maurício: Em que tipo de situação, Aluno 5; dê exemplos.
52	Aluno 5: Requerimentos na CAE, no financeiro, se você chegar no banco e
53	pedir para eles não cobrarem juros eles vão cobrar, tem que pagar os juros,
54	as regras são cumpridas. Acho isso mais negativo do que positivo (a questão
55	das regras).
56	Aluno 3: Aluno 5, mas tem os dois lados dessa questão, quando o aluno
57	perde o prazo ele vai chorar o desconto, mas quando ele pede o
58	requerimento na central de atendimento ele quer nos prazos.
59	Aluno 5: O aluno está certo em exigir o prazo e a instituição está certa de
60	exigir o prazo também, acho interessante isso é uma coisa que traz boa
61	aparência.
62	Maurício: Vamos dar mais exemplos com relação aos prazos, como exemplo,
63	prazo para inserir disciplina, excluir disciplina. É por aí?

64	Aluno 2: Qualquer tipo de requerimento, por exemplo assim, eu solicitei uma inclusão de uma disciplina no início de março mas só agora no meu DOC de junho que eles estão cobrando todo o valor da disciplina, eu tinha cinco mensalidades para pagar, eles podiam ter trocado o meu DOC e dividido o montante em quatro parcelas, mas não ocorreu, veio só agora no doc de junho, ou seja estão me cobrando todo o valor da disciplina que eu pedi para incluir no mês de março no DOC de junho, o que me deu um susto pelo valor alto. A gente vai no financeiro e até o funcionário explica para nós, mas se eu solicitei no registro a inclusão da disciplina em março eu gostaria que o valor fosse cobrado dividido nos docs seguintes.	
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74	Aluno 3: O nome dos alunos também demora a ser colocado na chamada, tu não consegue acessar o conteúdo da página do aluno e o acesso online das notas também não funciona bem. Isso traz uma imagem negativa porque tu não consegues realizar a atividade, ai tu pergunta na CAE e a resposta é por que não foi incluída ainda a disciplina.	
75		
76		
77		
78		
79		Aluno 2: Eu vim de transferência para o IPA por que o que me atraiu no IPA foram os vários descontos que eles tem, eles tem descontos para quem tem mais de 35 anos, descontos para quem tem irmão, para pessoas com mais de 50 anos, para quem fazem academia. Então tu imaginas uma instituição que agrega desde os pequenos, pois a instituição tem o colégio Americano, até os idosos, demonstra que é uma instituição que se preocupa com a população em si, é um diferencial da instituição. Na outra universidade que eu vim só tinha gente da minha idade. A outra vantagem é que na outra faculdade eu tinha que pagar a matrícula cheia, não tinha os descontos do IPA. Se eu contratar quatro disciplinas vou pagar desde a matrícula o valor das quatro disciplinas (no IPA).
80		
81		
82		
83		
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90	Mauricio: Ou seja, essa questão de poder se matricular por crédito é importante ?.	
91		
92	Aluno 2: é muito importante, porque as condições financeiras as vezes não cabem para fazer tudo, mesmo que você deseje se formar no prazo por hoje o mercado de trabalho te exige isso, que tu tenha idade suficiente, mas a gente não consegue dentro desse tempo se formar dentro dos quatro anos por não conseguir fazer todas as disciplinas pertinentes ao semestre.	
93		
94		
95		
96		

97	Maurício: mas as condições de financiamento que a instituição proporciona são importantes para você e para os outros alunos?
98	
99	Aluno 2: O Pravalor é importante, assim como o da caixa, o FIES que tu pode prorrogar e parcelar a tua mensalidade, pode pagar em oito anos o curso de quatro anos. Isso é um diferencial bom pois tu pode comparar os juros entre as formas de financiamento. O IPA tem o diferencial de te propor duas formas de crédito. Na outra que eu estudava só tinha uma maneira.
100	
101	
102	
103	
104	Aluno 4: A Caixa se tu vais solicitar ele te exige muita coisa, documentação muito extensa, fiador, burocracia. Então ter outra opção é importante. Pela Caixa é muito complicado porque hoje em dia ninguém quer financiar para ninguém.
105	
106	
107	
108	Aluno 2: O Pravalor tu tem que ter fiador que ganhe duas vezes o teu salário. É menos burocrativo.
109	
110	Aluno 4: Uma coisa que eu queria colocar em relação ao IPA, as outras universidades, eu só estudei aqui. O que a gente verifica aqui é o valor dos créditos. As outras instituições tem como cultura o valor de crédito e aqui apesar de ser um pouquinho estranho, no começo a gente não conseguia entender, eles trabalham com o valor por hora aula então o aluno acaba pagando uma disciplina pela carga horária dela, então fica bem mais claro para saber. Em outras universidades se num semestre eu fizer 300 horas-aula eu vou pagar um valor, se no outro semestre fizer 400 horas aula a minha mensalidade vai mudar. Aqui eles conseguem ajustar o valor de hora-aula ao valor da mensalidade. É um processo um pouco complicado, mas que permite ao aluno ter uma noção real do seu custo.
111	
112	
113	
114	
115	
116	
117	
118	
119	
120	
121	Maurício: Aqui o valor da mensalidade é fixo, independentemente da carga horária semestral. O valor da mensalidade é distribuído pelo número de horas-aula de cada semestre. O que varia é o valor da hora-aula e não da mensalidade. Isso é importante, Aluno 4?
122	
123	
124	
125	
126	Aluno 4: Apesar de ser confuso é importante.
127	Aluno 2: Dá transparência por que tu sabe exatamente o que tá pagando.
128	
129	
127	Aluno 1: O que eu vejo as vezes na questão da qualidade do atendimento e da transparência é que o IPA não demonstra com clareza essas tabelas de valores, antes ela era divulgada na página do aluno. O que é bom no IPA que
128	
129	

130	a primeira mensalidade que é cobrada integral depois é devolvida para quem
131	não cursa todos as cadeiras do semestre normal. A justificativa disso que a
132	gente buscou no diretório acadêmico e no financeiro é que no ato da
133	matrícula, a instituição não tem como saber quantas cadeiras eu vou cursar.
134	Fica um pouco pesado no início, mas depois suaviza.
135	Aluno 5: Já na PUC a gente pagava no mínimo 12 créditos mesmo que não
136	cursasse.
137	Aluno 4: Por isso que na maioria das faculdades é melhor o aluno cursar
138	todas as cadeiras pertinentes ao semestre.
139	Aluno 3: Em relação a questão de hora aula, aqui no IPA é de melhorar a
140	informação ao aluno. Em 2005 aqui no IPA era por crédito, se o crédito
141	custava dez reais vezes a carga horária da disciplina eu sabia quanto ia
142	pagar. Com o cálculo por hora-aula duas disciplinas de 72 horas pode ter
143	valor diferente a cada semestre. Tudo bem que quando faz a matrícula sai o
144	extrato com o valor da hora-aula, mas qualquer alteração que tu faça já gera
145	dúvidas no valor da mensalidade.
146	Maurício: A questão não é do cálculo em si, mas da informação da forma de
147	cálculo, correto?
148	Aluno 1: a sugestão de melhoria é ter uma espécie de simulador onde o
149	aluno pode-se simular qual o valor da sua mensalidade, porque hoje só se
150	sabe o valor efetivo quando se está fazendo a matrícula. Acho errado aqui no
151	IPA a falta de padronização, não cumprimento de prazos, prorrogações, o
152	atendimento que as vezes é feito de maneira um pouco arrogante, tem
153	peessoas que são muito frias em tratar umas com as outras.
154	Maurício: Em que momento isso ocorre: ao ligar para a instituição, ao ir ao
155	balcão?
156	Aluno 1: Ao ligar, ao ir no balcão. No balcão tem algumas pessoas que são
157	prestativas outras não. As vezes o aluno percebe que há o interesse em
158	resolver, outra passa adiante.
159	Aluno 4: Tu nunca sabe onde está. Cada setor quando tu queres um serviço
160	exige o preenchimento de um formulário, parece que isso é um escudo de
161	proteção do funcionário para se livrar do problema.
162	Maurício: A instituição deixa claro quais são e onde estão os setores que

163	resolvem cada tipo de problema?
164	Aluno 1: Não, não deixa claro.
165	Mauricio: Isso é importante?
166	Aluno 1: é importante sim.
167	Aluno 2: Quando eu quero saber de bolsa é o guichê 1 da CAE, se eu quero
168	saber de desconto tanto a CAE me atende quanto o financeiro, quando eu fui
169	perguntar sobre desconto núcleo familiar eu perguntei na CAE.
170	Mauricio: Mas deixar claro pode ser no sentido de sinalização, uma placa,
171	uma indicação ?.
172	Aluno 2: Isso não, tem que ir Tateando.
173	Aluno 1: ao ir Tateando pode ter funcionário disposto a atender ou não.
174	Mauricio: O IPA tem um requerimento on-line na página do aluno ?.
175	Aluno 5: quase ninguém sabe disso. Uma vez eu comentei disso no registro
176	que tinha isso aí e me disseram que não tinha. Aí o funcionário conferiu e viu
177	que tinha.
178	Aluno 3: Deveria desafogar um pouco o atendimento, melhorar a qualidade
179	de atendimento.
180	Aluno 5: tu estás na sala de aula e surge o problema tu tenta resolver no
181	guichê e não esperar para chegar em casa e entrar na <i>internet</i> para resolver
182	um problema. Tem um amigo meu que estuda na PUC, ele foi na CAE da
183	PUC e lá eles tem um sistema diferente, são duas pessoas atendendo e um
184	batalhão de pessoas, de diversas áreas atrás do balcão para dar agilidade no
185	atendimento, tu resolve qualquer problema rapidinho e no mesmo lugar.
186	Mauricio: Bom, para analisarmos a questão do preço da mensalidade e
187	qualidade do serviço. O preço da mensalidade da PUC é mais caro que o
188	preço da mensalidade do IPA. Sei que por ser mais caro não há garantia de
189	qualidade no serviço, mas a pergunta é: Você deixaria de estudar no IPA,
190	mesmo sendo mais barato, em função desses problemas de atendimento?
191	Aluno 5: é, eu diria que sim.
192	Mauricio: Então só o preço não é importante, a qualidade também é
193	importante.
194	Aluno 3: Eu acho que quem não tem condição pensa que gostaria de estudar
195	na PUC é pagar R\$ 1.000,00, mas aqui no IPA eu pago R\$ 700,00 e esses

196	trezentos reais fazem diferença. Muitas pessoas não têm condição de pagar
197	essa diferença.
198	Aluno 5: Eu acho que serviços de saúde e educação não têm preço, eu deixo
199	de gastar com qualquer outra coisa, eu faço todo o esforço possível para
200	estudar com qualidade.
201	Aluno 3: Tu tá vendo a tua situação mas tem gente que prefere pagar menos.
202	Aluno 5: É óbvio que eu gostaria de estudar de graça na melhor instituição
203	do mundo, mas quando tu pagas tu valorizas mais o esforço. Eu acho só que
204	mesmo o valor sendo mais caro, essas coisas de vez em quando irritam,
205	sabe, eu fico pensando que quando tu vai num lugar, tu olha tudo organizado,
206	pô que legal, essa parte de tu aceitar qualquer coisa desvaloriza a pessoa
207	que quer as coisas certas.
208	Aluno 3: eu acho que tem essa questão de ter uma mensalidade mais cara,
209	possibilita a essa instituição de ter uma contratação maior de funcionários,
210	então funciona melhor.
211	Aluno 5: Mas eu não sei se é so isso.
212	Mauricio: O que faz vocês estudarem no IPA: o preço, a localização, ser
213	referência no ensino, por exemplo? Faça essa pergunta para todos vocês.
214	Aluno 5: Localização é importante, eu moro perto, é uma delas. Ter
215	qualidade no ensino também. O IPA tem muitas coisas boas, mas ele peca
216	nos detalhezinhas.
217	Mauricio: Mas o que que é bom?
218	Aluno 5: O estudo é bom, o valor é bom, o valor no sentido de missão, visão,
219	o foco no ser humano.
220	Aluno 1: Eu já acho bom a questão do preço, pela percepção de qualidade
221	dos professores, são professores com experiências de fora da instituição. Um
222	outro fator que eu poderia colocar como um ponto forte é a acessibilidade da
223	instituição..
224	Aluno 5: Eu vejo que os atendentes da PUC são mais felizes. Acho que eles
225	têm um plano de carreira melhor. Aqui eu não vejo isso. Eu fui atendido por
226	uma pessoa que tava reclamando que o salário era baixo. Isso não me
227	interessa. Além disso tem muita rotatividade de funcionário no IPA e isso é
228	ruim porque não se tem o vínculo com a instituição, o bom é quando tu sabe

229	que tem uma pessoa de referência que tu pode conversar que ela vai te
230	entender e te conhecer. É que nem banco tu tens que conhecer o gerente.
231	Imagina se cada vez que tu fores lá for um outro.
232	Mauricio: Pessoal, vou fazer uma pergunta para discutirmos um pouco sobre
233	as questões financeiras. Aluno 5, tu tens irmãos e com que idade?
234	Aluno 5: tenha irmã com 27 anos.
235	Mauricio: Ela já é formada?
236	Aluno 5: Na verdade ela começou a estudar, parou e quer voltar.
237	Mauricio: Tu tens filhos?
238	Aluno 5: Não.
239	Mauricio: Aluno 4, tu tens irmãos, filhos? Eles estudam?
240	Aluno 4: Tenho, dois irmãos e um filho e meus irmãos não estudam.
241	Mauricio: Aluno 3, e você tem irmãos, filhos? Eles estudam?
242	Aluno 3: tenho um irmão com 27 anos e não tem filhos. Meu irmão está
243	parado.
244	Mauricio: Aluno 1, você tem irmãos, filhos? Eles estudam?
245	Aluno 1: Não tenho irmãos e tenho uma filha.
246	Mauricio: E você Aluno 2?
247	Aluno 2: não tenho filhos e tenho três irmãos.
248	Mauricio: Bom, vou fazer um exercício para percebermos o potencial de um
249	aluno para a instituição. Por exemplo, cada aluno paga uma mensalidade de
250	R\$ 500,00 vezes 6 meses, igual a três mil reais vezes oito semestres, igual a
251	R\$ 24.000,00. Então cada aluno paga para a instituição vinte e quatro mil
252	reais. A instituição deve pensar nesse número e não nos quinhentos reais
253	mensais. Dessa forma, pergunto o que a instituição pode oferecer para atrair
254	a um irmão ou um filho de vocês a estudarem aqui. Afinal, o IPA tem 32
255	curso de graduação e dois colégios ligados à Rede Metodista? Que
256	percepção vocês tem desses valores e questões?
257	Aluno 5: a vista tem desconto?
258	Aluno 4: acho que para o semestre é de 10%.
259	Mauricio: correto.
260	Aluno 5: então é R\$ 2.400,00 a menos. A vantagem do desconto seria a
261	fidelização do aluno. Tem gente que tem dinheiro guardado. Tem empréstimo

262	barato. Meu pai conseguiu empréstimo na empresa a 0,9% ao mês.
263	Aluno 3: Mas eu nem sei se tem tantos alunos que tenham os vinte e quatro
264	mil para pagar à vista, acho que o mais importante é valorizar o aluno que
265	paga cada mensalidade em dia.
266	Maurício: Aluno 2, o que te faria convencer a tua irmã a estudar aqui no IPA?
267	Aluno 2: Desconto na mensalidade, aqui tem o desconto núcleo familiar e
268	ainda tem o desconto para quem paga em dia.
269	Aluno 5: Mesmo que tu tenha três irmãos tem esse desconto?
270	Aluno 2: é 10% para o primeiro irmão e 15% para cada outro irmão.
271	Aluno 5: isso é bom.
272	Aluno 1: Já eu gostaria de trazer para dentro minha filha de um ano com um
273	desconto por grau de parentesco vinculado ao tempo de estudo que o pai ou
274	mãe estudou na instituição, também tem a questão dos descontos para
275	estimular o bom pagador. Hoje eu não tenho condições de trazer a minha
276	filha, eu também gostaria que a minha esposa estudasse mas não tenho
	condições.
277	Aluno 5: Por outro lado, seria uma boa idéia dar um desconto maior para
278	quem mais rápido se formasse, em São Paulo isso já é feito, inclusive com
279	sorteio de viagens para acompanhantes por semestre.
280	Maurício: Aluno 1, tu achas bom o financiamento mais alongado que a
281	instituição oferece? Tu achas bom ou ruim?
282	Aluno 1: É bom para quem não tem um equilíbrio financeiro, mas eu não vejo
283	vantagem postergar o pagamento.
284	Maurício: Tu achas vantagem um financiamento para tua esposa e tua filha
285	estudar no IPA, já que hoje tu não tens condições?
286	Aluno 1: Sim, mas financiamento requer juros. Eu proponho desconto por
287	fidelização por tempo de curso. Hoje em dia eu estava falando com uma
288	pessoa que estudou sempre no colégio no IPA e hoje está fazendo a
289	graduação aqui e não tem nenhum benefício.
290	Aluno 2: Outro diferencial do IPA é que a gente sabe quem estudou aqui. O
291	Felipão estudou aqui. O Luiz Fernando estudou aqui. Isso eu acho muito
292	bacana aqui. Inclusive porque é divulgado no <i>site</i> , os alunos que se
293	destacaram fora do IPA. O IPA tem o diferencial de se preocupar com as

294	295	296	297	298	299	300	301
<p>294 pessoas que está formando. O IPA trata o aluno de forma diferenciada. Mas 295 quando tu é bem atendido e que nem operadora de celular, tu não troca 296 quando tu sabe que as pessoas te atendem Quando tu liga e não te atendem 297 tu quer trocar. Agora imagina a tua fidelização, que nem falou o Aluno 1, se 298 eu estudei aqui desde pequenino eu quero que cada ano que eu curse o 299 desconto seja crescido. 300 Aluno 4: ou até mesmo nos cursos de mestrado ou especialização 301 (concessão de descontos).</p>							
<p>302 Aluno 2: Quando eu falo para as pessoas que eu vinha para cá, eu vim para 303 cá por isso, por que eu acho que a melhor parte do IPA é essa, é se 304 preocupar com o ambiente social</p>							
<p>305 Mauricio: Então ser tratado de forma diferenciada é importante?</p>							
<p>306 Aluno 2: Exatamente, aqui tu vê vários projetos sociais que envolvem o aluno.</p>							
<p>307 Aluno 1: Hoje tudo envolve o financeiro, o aluno quer desconto.</p>							
<p>308 Mauricio: Como exemplo, todo mês tu pagas a mensalidade em dia e ganhas 309 um desconto. Aí chega um mês em que tu tens um problema. Aí tu chegas ao 310 balcão, o atendente vai lá no sistema e identifica que você é um bom pagador 311 e não te cobra juros. Como vocês vêem isso?</p>							
<p>312 Aluno 5: isso é bacana. Você está sendo atendido de uma forma diferenciada.</p>							
<p>313 Mauricio: que mais situações como essas, que exemplos como esse vocês 314 acham importante.</p>							
<p>315 Aluno 1: Na FARGS tu não tens ajuda nenhuma quando atrasa a 316 mensalidade, não tem desconto, não tem os cartões. Lá é à vista ou dinheiro. 317 Eu passei aqui por um momento de dificuldade, não consegui pagar a 318 mensalidade no vencimento. Procurei o financeiro e conseguiu parcelar minha 319 mensalidade em três parcelas no cartão. Eu achei muito bom porque eu 320 consegui pagar o meu cartão de crédito e a minha próxima mensalidade em dia. Isso é importante.</p>							
<p>321 Aluno 3: isso é legal, é a flexibilidade da instituição por que em determinado 322 momento tu pode passar por uma dificuldade e a instituição é flexível.</p>							
<p>323 Aluno 2: Uma coisa boa da PUC é o seguro-desemprego que paga até três</p>							

324	mensalidades caso eu fique desempregada. Com isso eu tive oportunidade
325	
326	Aluno 4: Nós somos consumidores. A Universidade não deixa de ser um bem de consumo, mesmo na instituição federal tu tens que fazer um investimento antes para poder conseguir entrar. Quando a gente compra uma coisa, a gente quer qualidade. A gente verifica muita coisa como o crescimento da instituição eu conheci o IPA como fisioterapia, educação, nutrição e daqui a pouco eu vi novos cursos aumentando. Acho que foi um crescimento muito rápido. Antigamente, no financeiro se criou uma cultura de pagamento atrasado. Hoje já vejo mais estruturado, não vejo mais aquelas filas infelizes que a gente reclamava tanto e no CAE também diminuiu. Mais o que a gente vê que as vezes as informações não mais circulares, são mais lineares. Praticamente o aluno tem dois lugares para conversar com a instituição, na CAE e no balcão financeiro, então a esses lugares tem que ter informação. Então quando tu pagas uma mensalidade a gente também quer agregar isso. A pessoa que tá trabalhando tem que estar disposta porque ela precisa daquele dinheiro e esse é um problema que não pode ser repassado para o aluno. Eu não tenho nada com isso. Eu venho é chego no balcão é faço uma pergunta e o camarada tem que saber responder aquilo ou então quem procurar.
327	
328	
329	
330	
331	
332	
333	
334	
335	
336	
337	
338	
339	
340	
341	
342	
343	
344	Aluno 1: Uma coisa que me deixou muito satisfeito com o IPA foi o cancelamento daquelas contribuições associativas que eram colocadas goela abaixo do aluno, vinha no DOC sem eu pedir, a gente era obrigado pagar ou ir no diretório acadêmico para cancelar. A única resposta que eu tive do financeiro é solicitar o cancelamento. Isso é um desrespeito. Algo inconstitucional. Porque não exige uma obrigatoriedade sem uma prévia autorização. Contratei um serviço de mensalidade não uma taxa de autorização. Atualmente eu não sei porque não está mais vindo no boleto. Mas a uns dois semestres atrás eu tinha que estar requerendo o cancelamento e aí vinha o doc e eu tinha que pagar o doc. Aí eu xingava o financeiro, reclamei na ouvidoria e até hoje não tive nenhuma resposta.
345	
346	
347	
348	
349	
350	
351	
352	
353	
354	
355	Aluno 4: Sem consentimento e convencimento do aluno eu acho errado descontar para o centro acadêmico. Até porque falta transparência no
356	

357	dinheiro gasto.	
358	Aluno 5: Voltando à infra-estrutura eu acho que o IPA tem um monte de	
359		serviços só que a maioria deles não funciona. Página do aluno não consegue
360		acessar no final do semestre. É um serviço que tem é legal, mas não funciona
361		ou tá congestionado o servidor ou o professor não ajuda.
362	Aluno 2: No semestre passado não foi colocada minha nota o que aconteceu	
363		eu me matriculei de novo na mesma disciplina e deixei uma colega minha
364		sem vaga. Automaticamente eu to tirando a vaga de alguém. O problema
365		também ocorre quando depois de me matricular eu desista da vaga e daí uma
366	outra pessoa perca a vaga, porque já não tem mais tempo de matrícula.	
367	Aluno 1: O IPA também poderia adotar datas diferentes para as matrículas	
368		porque se todo mundo deixar para a última hora vai parar tudo.
369	Aluno 5: Só para terminar esse negócio das notas acaba congestionando o	
370		sistema. Se elas fossem colocadas 48 horas depois não teria problema. É um
371		serviço que tu tem e não pode usar, irrita mais do que não ter.
372	Maurício: Vamos falar um pouco sobre inadimplência. Como vocês percebem	
373		essa questão das mensalidades em atraso, das condições de pagamento. Sei
374		que a instituição tem cobrança jurídica. Como vocês percebem essas
375		questões?
376	Aluno 5: Eu acho legal a negociação que houve para na semana, na	
377		campanha para pagamento antecipado, que ocorreu no semestre seguinte,
378		valoriza quem paga em dia.
379	Aluno 3: desde 2005 a gente via negociação para inadimplentes. E aquele	
380		pessoal que pagava em dia não era valorizado e no semestre anterior o IPA
381		valorizou quem paga em dia.
382	Maurício: Mas o incentivo somente pode ser feito com desconto ou pode ser	
383		com outro tipo de incentivo?
384	Aluno 5: até o incentivo financeiro é interessante, mas tem casos que eu	
385		conheço que os alunos ganham viagens, mas não viagens a toa, viagens
386		para aprender uma língua, como exemplo o espanhol, tudo ligado ao
387	Aluno 4: quem tem um bom desempenho acadêmico pode ganhar uma	
388		viagem, um livro. Eu assiste uma formatura em Santa Cruz do Sul em que os

389	três melhores alunos ganharam cursos nas suas áreas. Acho que isso o IPA
390	poderia proporcionar. Isso vai fazer os alunos se empenharem mais porque tu
391	tens um benefício também.
392	Aluno 5: O interesse de estudar tem que ser nosso, mas melhora com o
393	incentivo. O projeto de inadimplência está beneficiando o cara que está
394	devendo e o cara que tá indo bem não tem vantagens. É legal valorizar quem
395	estuda, dar uma viagem para estudar uma língua, conseguir um estágio de
396	trabalho, isso é bem legal. Uma coisa que falta aqui é um centro tecnológico.
397	Aluno 3: Uma boa motivação para os alunos seria um curso de planejamento
398	estratégico, um pós-graduação, seria ter convênios com empresas para poder
399	fazer estágios. Auxiliar o aluno a se inserir no mercado de trabalho.
400	Aluno 4: Em Santa Cruz, os dois primeiros receberão bolsa integral e o
401	terceiro colocado um desconto de 50%. A instituição deve dar ênfase para
402	criar programas para beneficiar os melhores alunos.
403	Aluno 5: ou a instituição pode trazer os melhores alunos para trabalhar aqui
404	dentro, saber que tu pode arranjar um emprego aqui é bom.
405	Aluno 4: pessoas são pessoas, e tu inserindo em um ambiente
406	extremamente competitivo e se tem alguma coisa que tu pode fazer para se
407	destacar, a aluno só tem a ganhar, mas a instituição também vai ganhar por
408	saber que está agregando alunos com instinto de sair daqui com sucesso.
409	Maurício: É dar ênfase à valorização do desempenho acadêmico?
410	Aluno 4: exato, é ter convênios com empresas para que os melhores alunos
411	possam se inserir no mercado de trabalho.
412	Aluno 1: Hoje eu to batalhando para ter boas notas porque meu objetivo
413	como aluno de contábeis é trabalhar na Price e constituir uma carreira lá que
414	é uma empresa internacionalmente conhecida, podendo ir até para o exterior.
415	Hoje no meu curso há uma visão internacional, novas legislações são
416	apresentadas na área contábil e a gente tem uma universalização do
417	conhecimento. Eu gostaria de ser contador de uma multinacional, de estar
418	fazendo auditoria. Isso é importante.
419	Aluno 4: Vai de curso para curso, cada curso tem o seu interesse.
420	Aluno 2: A instituição podia pagar o nosso credenciamento profissional
421	depois de formado, todo mundo tem que fazer o credenciamento.

422	Mauricio: E a questão da cobrança jurídica, o que vocês acham: é justo ou não é justo? Passou o semestre, o aluno não pagou. É encaminhada a dívida para o setor jurídico. Como vocês percebem essa questão?
423	
424	
425	Aluno 3: não vejo problema pois a instituição dá condição de parcelamento para o aluno durante o semestre. A gente como aluno não gosta de pagar um valor extra (honorários advogado), mas a instituição dá oportunidade de parcelar.
426	
427	
428	
429	Aluno 2: e hoje a instituição negocia bem mais cedo, muitas vezes a gente recebe cartas com propostas de pagamentos bem antes do final do semestre.
430	
431	Aluno 1: ao meu ver é justo desde que nós sejamos notificados, eu já atrasei mensalidades três meses, não recebi nenhum comunicado por telefone, nenhuma carta, e muito menos acho justo pagar despesas jurídicas sem uma notificação previa.
432	
433	
434	
435	Aluno 2: discordo de ti, pois sei de colegas meus, que são inadimplentes que colocam o endereço errado de propósito, até porque é informado no contrato de mensalidades a cobrança jurídica.
436	
437	
438	Aluno 5: Na verdade eu acho o marketing interno e externo do IPA muito ruim. Eu achei aquela propaganda no rádio da psicologia muito ruim.
439	
440	Mauricio: Vamos fazer uma rodada final, alguma coisa que vocês lembrem. Já estamos conversando há uma hora e meia, e o tempo está acabando.
441	
442	Aluno 5: acho que uma coisa importante é tu ir a vários lugares fazer uma pergunta e ter a mesma resposta em cada um desses lugares, passa seriedade.
443	
444	
445	
446	Aluno 4: As informações têm que ser mais integralizadas. Precisar melhorar os processos.
447	
448	Aluno 2: Eu acho que deviam colocar uma caixinha de sugestões, a ouvidoria só funciona por e-mail, tu não consegue ouvir a voz do atendente.
449	
450	Aluno 4: Tem que haver uma harmonia entre o que diz o coordenador do curso, a CAE e o financeiro. Muitas vezes as informações não fecham entre eles.
451	
452	Aluno 5: Eu acho que até dentro da CAE se tu falar com um atendente de um lado e de outro terá uma instrução diferente. A percepção que eu tenho é que os funcionários que trabalham ali não estão satisfeitos. Entra e sai. Falta
453	

454	informação. O funcionário tem que estar satisfeito para se motivar.
455	Mauricio: Pessoal, mais alguma consideração? Está bom, agradeço a todos
456	e muito obrigado.

APÊNDICE C – Transcrição Literal dos Discursos dos Gestores

Seq.	Transcrição Literal dos Discursos dos Gestores
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<p>Maurício: Queria agradecer a todos pela presença. Sinto-me honrado de poder entrevistar vocês que, com certeza, vão poder acrescentar muito ao trabalho. O debate está sendo gravado com o objetivo de a gente fazer uma análise do conteúdo e poder fazer uma tabulação das palavras-chave e em que contexto essas palavras foram ditas. O termo que a gestão do relacionamento com aluno orienta-se pelos conceitos estratégicos voltados ao mercado competitivo, propondo um diferencial competitivo com base na compreensão das necessidades do aluno seja em concessão de benefícios financeiros e/ou em atendimento em outras necessidades na perspectiva de gerar fidelização. Então nosso debate pode ocorrer nessa perspectiva. Quando eu falo da compreensão das necessidades dos alunos, como em benefícios financeiros, significa o que se pode fazer nessa linha de raciocínio para fidelizar, captar alunos; quando eu cito atendimento de outras necessidades, são questões da qualidade de atendimento, são convênios que possam ser firmados com empresas para que os alunos, ao se formarem, possam ingressar no mercado de trabalho, entre outras questões. Nosso debate é justamente para fomentar essas idéias para depois se chegar a um conteúdo que possa ser tabulado sempre na perspectiva de satisfação e fidelização em médio e longo prazo, seja com cliente ou nas relações que se estabelecem com familiares e amigos. CRM é um modelo que trabalha na perspectiva pró-ativa de conhecer o aluno e, a partir daí, estabelecer uma relação com ele. A fidelização do aluno determina a base da receita, que determina o custo, o investimento. Para fazer a gestão dos itens apresentados aqui, alunos que trancaram a matrícula, alunos que evadiram, alunos formandos, a estrutura final do trabalho propõe a análise da praticas de relacionamento da IES com seus alunos, entre outras questões tais como bases de interação, tal como <i>callcenter</i>. O debate irá nos auxiliar a identificar quais são as informações que nós queremos, como isso deve ser visto, para o processo de estratégia e gestão; esse é o objetivo do debate. No debate, espero ser o que menos irá falar; o debate é voltado a propostas, sugestões e</p>

31	considerações. Primeira pergunta: Quais são as ações que a instituição pode
32	fazer, seja na concessão de benefício financeiro, seja conhecer o cliente para
33	atender as necessidades que possa gerar satisfação no nosso aluno.
34	Gestor 3: Só queria retomar o objetivo final do trabalho é identificar...
35	Mauricio: é identificar as informações necessárias à modelagem da
36	arquitetura informacional. Para que se possam identificar as informações, é
37	necessário identificar as principais ações, intenções.
38	Gestor 3: identificar ou como identificar?
39	Mauricio: é identificar informações. Identificados esses planos,
40	estratégias, essas idéias, o pesquisador propõem a arquitetura
41	informacional para gestão do relacionamento e propõe uma modelagem
42	para essas informações.
43	Gestor 2: esse trabalho está relacionado com questões financeiras?
44	Mauricio: Não somente; também abrange, em igual importância, as questões
45	de atendimento das outras necessidades dos alunos, não somente as
46	questões financeiras.
47	Gestor 4 - Eu sei que tu estás se baseando em termos da Rede Metodista,
48	esses problemas de manutenção de alunos é meio que parâmetro pode ser
49	financeiro, mas no nosso caso aqui a vantagem financeira é complicada, nós
50	já temos um preço abaixo dos outros.
51	Mauricio: Diferencial competitivo pode ser tratado como custo ou
52	diferenciação, bem citado, Gestor 4. No caso, o trabalho não seguiu na linha
53	de custo porque a instituição tem uma mensalidade abaixo dos concorrentes
54	e precisa investir em estrutura e qualidade. Não poderia se diferenciar no
55	custo e baixar ainda mais a mensalidade. O diferencial está na diferenciação,
56	fazer diferente. Então esse é o problema, essa é a questão do debate. Mas
57	claro que fazer diferente custa.
58	Gestor 5: eu estou orientando um trabalho nessa área, dentro dessa
59	perspectiva e o meu aluno entrevistou, primeiro 18 alunos e depois cento e
60	poucos alunos e nós pegamos o curso de fisioterapia que tem mais
61	rentabilidade. Pegamos o primeiro e o segundo semestre. Se você vai
62	fidelizar, vamos fidelizar logo no início. Então apareceu uma série de coisas,
63	problema com a CAE, com a biblioteca, uma série de problemas. Eles estão

64	muito satisfeitos bastante satisfeitos com os professores, com o curso. Já
65	está tabulado esse trabalho, então tu podes dar uma olhada. Usar esses
66	dados para agregar no teu trabalho. Lá tem bem uma direção de fidelização,
67	o que fazer, visto que financeiramente não pode dar muito mais, então tem
68	que melhorar a estrutura, professor, centro de convivência, CAE.
69	Mauricio: Obrigado, Gestor 5. Irei verificar o trabalho.
70	Gestor 2: A segunda questão é o relacionamento financeiro propondo um
71	diferencial competitivo com base na apuração de necessidades, seja na parte
72	financeira, talvez seja o atendimento de outras necessidades.
73	Mauricio: concessão de benefícios financeiros, por exemplo, o aluno iniciou
74	sua vida inteira no Americano. Ao se conhecer esse aluno, a gente pode
75	saber que ele tem irmão, familiares que estudam em outras instituições, o que
76	a gente poderia oferecer para ele ou a essas pessoas do grupo familiar, para
77	que a gente consiga fazer a captação e fidelizar esses alunos. Quando eu falo
78	em concessão de benefício financeiro é nessa linha. São os dois itens: um
79	não exclui outro; é e/ou.
80	Gestor 5: No financeiro uma das coisas que nós fizemos é o PRAVALER. É
81	um incentivo financeiro, que você não está dando incentivo financeiro (sentido
82	de desconto) e sim ajudando ele a não deixar de fazer muitas disciplinas
83	(sentido de financiamento), é um diferencial.
84	Gestor 6: tem também o programa horizonte, é um benefício direto na
85	captação de alunos acima de 35 anos.
86	Gestor 4: esse programa da adimplência é um incentivo, incentiva o
87	pagamento no vencimento.
88	Gestor 5: eu acho que tem que se buscar um diferencial na estrutura, até a
89	capacitação dos professores ou não. Eu vejo muitas vezes o nosso próprio
90	professor não engajado, não conhece a filosofia desse trabalho, mas se
91	resgatar isso aqui se consegue ter uma fidelidade bastante grande.
92	Mauricio: Isso são estratégias, planos, mas que tipo de informações você
93	gostariam de receber para poderem agir em cima disso, para poderem
94	interagir com o aluno nessa perspectiva, de ter essas informações que você
95	aponta.
95	Gestor 6: hoje nós temos na casa alguns instrumentos de informações que

96	não são eficazes em termos do que fazer com aquelas informações. Hoje a
97	gente tem a ouvidoria que gera relatórios, a gente tem o call center que gera
98	relatórios, no próprio setor de marketing são feitas pesquisas com os alunos
99	para as matrículas, mas o que a gente faz e como esses dados conversam
100	entre si isso não existe. Instrumentos que foram criados isoladamente nunca
101	se comunicaram e continuam não se comunicando, e os dados que geram
102	também não estão se relacionando, e nós temos alguns relatórios isolados
103	bem atuais. Nós não temos históricos. O objetivo do CRM é você fazer um
104	relacionamento com o cliente, com o aluno. A gente não tem aqui um
105	levantamento do dia que o cara se inscreveu para o vestibular até o dia que
106	ele se formou. A gente não sabe o que ele passou aqui dentro, daqui a pouco
107	ele passou “n” dificuldades. São individualidades que nós não temos
108	conhecimentos sobre essas individualidades.
109	Maurício: Nesse caminho, pegando a idéia do Gestor 5, poderíamos ter qual
110	é a satisfação do aluno em sala de aula, a satisfação com o professor;
111	poderíamos ter um canal de interação que possa fazer o registro, gerar
112	informação com a qual a gente possa agir.
113	Gestor 5: o canal para gerar os dados é a ouvidoria. Um dos canais que a
114	gente tem hoje é a ouvidoria, só temos que incentivar. Eles tem muito medo
115	de ir na ouvidoria, pois eles são identificados, depois eles são perseguidos.
116	Uma das coisas que deveria ter na ouvidoria é não se identificar, mas tem
117	que colocar matrícula, não sei o que. O que deveríamos fazer é mostrar para
118	os alunos que eles não vão estar identificados em modelos nenhum. Acho
119	isso importante.
120	Gestor 6: a outra coisa que eu acho é fazer do nosso call center realmente
121	um call center, porque hoje ele é uma central de recebimento telefônico, ele
122	não é um call center, ele tem preparo somente para receber ligações. Ele tem
123	precária estrutura para responder questões, receber informações, para
124	responder as perguntas. Ele não é ativo, é um serviço passivo. O aluno pode
125	ligar cinco vezes por dia, receber cinco respostas diferentes, daí o aluno vai
126	para a ouvidoria, recebe outra resposta diferente e ele não tem registro disso.
127	Gestor 1: eu penso que em benefícios financeiros eu não consigo mais
128	enxergar o que poderemos proporcionar e que espaço existe. Há desconto

129	substancial de 10% se o aluno antecipa em cinco dias o pagamento; se ele
130	paga no dia 5, no dia em que ele recebe o salário, ele têm 5% de desconto.
131	Tem também o desconto para matrícula plena em todas as disciplinas. A
132	segunda inovação que trouxemos para aqui é ampliar o prazo para
133	pagamento do curso como o curso de Administração, que tem oito semestres.
134	Você pode pagar em 16 semestres, com juros de 1,85% (Juros abaixo do
135	mercado). Isso é uma inovação que nós proporcionamos aos alunos. Nos oito
136	primeiros semestres ele é aluno, nos outros oito semestres ele é profissional.
137	Inovação eu vejo em duas coisas: primeiro, bolsa desempenho acadêmico,
138	estabelecer parâmetros para aquele aluno que tiver um bom desempenho vai
139	ter uma bolsa em função do desempenho dele, vai qualificar os nossos alunos
140	nesse aspecto. Eles vão estudar mais e eu vou estudar até de graça, não em
141	função da minha condição sócio-econômica, mas em função da competência
142	em responder. Inovação também no show da matrícula, acabar com a função
143	do aluno levar três horas para fazer a matrícula, o aluno tá chegando na
144	instituição e fica três a quatro horas para fazer a matrícula. Estamos
145	reduzindo esse tempo para 30 minutos. Precisamos minimizar os pontos
146	críticos; o show da matrícula responde a um desses pontos críticos. Eu vejo
147	dessa forma aí, as coisas estão bem conduzidas, introduzindo a bolsa
148	desempenho, o show da matrícula e outros pontos que venham aí a aparecer.
149	Gestor 2: se a gente for ver a questão do diferencial competitivo, e ai
150	pegando a palavra do Gestor 5, se a gente for ver a questão do diferencial
151	competitivo, são conceitos básicos que envolvem preços acessíveis e
152	serviços básicos com valor agregado, a prestação do serviço. No momento
153	em que o cliente tem percepção desse valor agregado, ele tá disposto a
154	pagar. Agora se você tem um concorrente que presta um serviço básico com
155	preço acessível ele deixa de ser fiel e passa para o concorrente, mas para
156	isso tem os custos de mudança. Você está disposto a mudar num
157	determinado valor de diferenciação de preço, por essa razão que a maioria
158	das empresas não trabalham na questão dos preços, mas com o valor
159	agregado do serviço, justamente, ligado a fidelização que é uma questão-
160	chave. A grande questão é o cliente ter entendimento dessa percepção. Aqui
161	tem uma diversidade de clientes, alunos da fisio tem um entendimento, alunos

162	da enfermagem tem outro entendimento, então tu tentar conciliar isso, porque
163	que tem esse diferencial dentro do serviço básico é chave no meu
164	entendimento de fidelização. Quando cliente não está satisfeito com o serviço
165	básico, não adianta fazer os melhores descontos. Ou tu tem a opção de fazer
166	preços acessíveis, trabalhando somente a questão do preço, porém sem
167	conseguir o cliente prêmio, o cliente que paga em dia que está disposto a
168	pagar, ou tu tem essa preocupação com o serviço. Bom ai passa para a
169	questão financeira; tu tá proporcionando que esse cliente permaneça na
170	instituição, mediante incentivos financeiros. Diante dessa situação você não
171	pode esquecer que tem uma mantenedora, que tem uma política maior, que a
172	mantenedora que sustenta tudo isso.
173	Mauricio: que é a questão da confessionalidade.
174	Gestor 2: é a questão da confessionalidade, entra as vezes em focos
175	diferentes, no momento que você proporciona 10% de desconto para
176	pagamento em dia e é necessário em função da sobrevivência, isso pode te
177	gerar atrito interno, pois você está concedendo desconto somente para quem
178	paga em dia. Então é necessário um esforço muito grande para tentar
179	conciliar tudo isso. Não é fácil. Aliás esse é o desafio. Na fidelidade eu
180	entendo que nós temos várias segmentações dentro da instituição quer seja
181	de físico, quer seja educação física, quer seja lá no DC, lá no cruzeiro que tem
182	diferenciais competitivos diferentes, que tem realidades diferentes e
183	percepções diferentes. Para o pessoal de Moda talvez o desconto financeiro
184	não seja a principal atração, já noutros cursos precisam do desconto porque
185	são trabalhadores e precisam do curso para se manter, para continuar seus
186	estudos. Tu tem perfil de estudante que trabalha e que não trabalha. Por
187	outro lado, a situação financeira é muito importante para a sobrevivência da
188	instituição, porque nada disso adianta se tu não tiver recursos para se manter.
189	Por isso que na instituição confessional e da comunidade tu sempre terás
190	esse questionamento.
191	Gestor 5: Eu separei em três tópicos: a parte financeira, que é o serviço,
192	como a gente presta o serviço, a parte que é a sala de aula e a parte que é a
193	infra-estrutura. Eu acho que o diferencial nosso teria que ser a qualidade, hoje
194	do nosso gasto 68% é professor.

195	Gestor 1: sim, mas 68% inclui toda a mão de obra, considera mais a mão de obra administrativa, de terceiros, uma consultoria por exemplo, professor de sala de aula fica em torno de 45% .
196	
197	
198	Gestor 5: Nós pagamos para o professor preço de mercado, a mão de obra se ela é qualificada ou não é problema nosso, porque nós não temos a qualidade do mercado em termos de qualidade do professor. Eu tenho dúvida de qualidade de ensino em sala de aula, de forma geral, isso vale uma pesquisa com os alunos.
199	
200	
201	
202	
203	Gestor 6: nós já temos uma pesquisa que mostra que sim, que temos qualidade. Na educação básica aparece a qualidade do ensino como baixa, não dos professores mas do ensino. Mas a superior a qualidade é boa.
204	
205	
206	Gestor 5: Se nós temos isso, qualidade de ensino e preço competitivo, porque que nós não buscamos nós diferenciar em qualidade e preço?
207	
208	Gestor 3: O foco nosso é uma proposta de arquitetura informacional para atender o nosso aluno e nós estamos falando de tudo. Temos algumas coisas que são informação. Hoje o que aluno está insatisfeito. Ele não quer sair do IPA. Ele tem alguns critérios que estão incomodando e tem incomodado tal como informação, eu classifiquei em quatro itens, a informação de registro, o aluno não sabe tem disciplinas que ele está reprovado, tem disciplinas que ele está aprovado, tá um horror a gestão do registro. Saber as suas próprias informações, ele não sabe se passou ou não. Não tem confiança na gestão acadêmica. Em relação a sala de aula, a qualidade, até com relação as informações das atividades, hoje o aluno que quer prestar uma monitoria eu já vi aluno ir para tudo que é lugar e ninguém sabe dar informação. O que afeta isso? Afeta a qualidade, a fidelização, já ouvi alunos dizendo que vão para outras universidades, por que eu não agüento isso. Por a gente está na coordenação a gente houve mais a reclamação dos alunos. E financeiro, as vezes não é isso que o aluno quer, por que nós temos a nossa visão, e o aluno tem a visão dele. Às vezes não é nada disso que o aluno quer. Às vezes o que nós pensamos é diferente do que o aluno quer, então é importante ter essa entrevista com os alunos para percebermos o que eles querem (grupo focal com alunos). Então eu acho que a questão que impacta em relação aos nossos alunos, nós temos bons professores, não há dúvida
209	
210	
211	
212	
213	
214	
215	
216	
217	
218	
219	
220	
221	
222	
223	
224	
225	
226	
227	

228	temos bons professores. Sempre há um ou outro que as vezes não estão
229	muito alinhados, mas a reclamação que nós temos tido é em relação à
230	informação. Como gerenciar a informação. Aquele aluno que chega aqui que
231	ele não tenha que penar e passar um tempo aqui e não ter a confiança na
232	informação que ele recebe. Porque ele acessa o histórico na página do aluno
233	e aquele histórico não condiz, para se certificar ele vem a universidade, ele
234	paga para ver aquela nota, na minha perspectiva eu acho que tem uma
235	questão muito forte ligada ao registro, que é a questão da relação dele. Da
236	relação financeira, eles não têm muita dúvida daquilo que eles devem, a
237	informação talvez seja mais a de possibilidades de pagamento. Eles sabem o
238	que está acontecendo, eles sabem quando devem, talvez eles tenham mais
	dúvidas do critério de bolsas.
239	Gestor 2: essa é a questão do serviço básico que tu estas prestando, se você
240	não tem informação com qualidade do serviço básico que você esta
241	prestando, ai você perde competitividade. Deixa eu trazer uma coisa, um
242	aluno ta reclamando da falta do data show. Eu disse nós temos um; tem que
243	fazer reserva. Ela disse lá na Ritter todas as salas praticamente tem data
244	show. Ela saiu de lá porque a localização não era muito boa, tinha uma vila
245	perto. Ela estudava de manhã, não trabalha e acabou vindo para cá. Aí eu
246	perguntei, por que você veio para cá? Eu vim para cá porque eu comecei a
247	trabalhar é o preço é acessível.
248	Gestor 1: pessoal, queria contribuir. Qual o nosso aluno? Eu imagino que o
249	aluno que entra na UFRGS é A, não somente pela classe sócio-econômica, to
250	falando também do desempenho. Aqui eu imagino que o aluno seja D ou C se
251	nós conseguirmos elevarmos para B já é um grande ganho nesse aspecto.
252	Nós temos que ter consciência que o perfil médio do nosso aluno é muito
253	inferior ao da federal, não sei em relação ao da PUC. A PUC eu não
254	conheço. Nós temos que saber lidar com isso, ter essa consciência, saber
255	como esse aluno entra aqui.
256	Gestor 3: Então nós temos que saber que quando se trabalha uma
257	arquitetura informacional, nós temos que saber que a informação tem que ser
258	consistente, ela tem que ser confiável, não pode ser divergente. Eles
259	reclamam muito de ter uma informação numa área e diferente noutra. Eu

260	penso que hoje se o aluno sai muito é em razão da insatisfação da infraestrutura.
261	Maurício: A proposta de criar uma arquitetura Informacional pode abranger
262	os registros acadêmicos...
263	Gestor 6: isso começa no processo seletivo, no vestibular. Quando a gente
264	oferece um curso em determinado turno, e cinco ou seis pessoas se
265	inscrevem, não fecha a turma e nós temos que pegar o telefone e dizer para
266	as pessoas que pagaram a inscrição que o curso não vai ser oferecido ou
267	então elas vão ter que se matricular em outros campus que não é aquele
268	oferecido, a gente começa a demonstrar que a nossa qualidade não é das
269	melhores. Então todo aquele esforço de campanha para trazer o aluno, no
270	momento que eu tiro o curso que ele escolheu, foi por água abaixo, perdi
271	dinheiro. A Gestor 3 trouxe a questão de quando ele já está aqui dentro, mas
272	tem toda a problemática de quando tu estas trazendo ele. No momento que a
273	gente faz uma campanha nós estamos divulgando o perfil da instituição. Nós
274	estamos prometendo algo. E quando ele entra aqui dentro ele comprou
275	aquele algo. É como se a gente estivesse fazendo um contrato. Nós vamos te
276	oferecer o teu futuro e ele aí encontra essas condições com relação a
277	estrutura de apoio ao ensino.
278	Gestor 3: Nós tivemos uma imagem muito ruim na época de 2006, que foi
279	aquela mudança do sistema. Então o aluno ficava de três a quatro horas para
280	ser atendido no CAE. Nós professores tínhamos quatro listas de chamadas, a
281	chamada era toda fora de ordem para que o aluno não percebesse, você
282	tentava dar um desdobre para amenizar aquela situação e isso foi um período
283	muito ruim e nós ouvíamos os alunos dizer “o IPA é uma esculhambação”.
284	Gestor 6: e quem vai embora é quem tem condições de pagar. Se ele ficar
285	pelo preço ele se submete, mas quem tem condições de ir para uma outra
286	instituição vai.
287	Gestor 5: ele até pode se submeter em muitos momentos, mas ele vai falar
288	mal, vai influenciar o que já queria sair a ir embora, vai levar para o mercado
289	a insatisfação dele. Nós teríamos que diferenciar num ensino de qualidade.
290	Nós não temos esse diferencial.
291	Gestor 6: a questão das atividades práticas no início dos cursos é um

292	diferencial muito grande.
293	Gestor 5: mas o mercado não tem visto isto.
294	Gestor 3: A questão as vezes é o que nós queremos mostrar e o cliente não nos percebe. Nós fizemos um esforço de nos mostrar, mas quem nos olha nos vê com olhos de desorganização.
295	
296	
297	Gestor 6: nós temos uma pesquisa que trata dessas questões. Olha, a pesquisa ainda não está definitiva, mas nos mostra que a característica da desorganização está sendo percebida mais internamente, são mais percebidos dentro da organização, mas estão no limite para sair para fora. É, daí fica mais difícil a recuperação. As pessoas reconhecem o IPA na área da saúde, mas têm dificuldade em aceitar que o IPA também oferece administração, jornalismo. Vêm como faculdade e não como centro universitário. Mas nós temos umas pesquisas que nós apontamos bem caseiramente na matrícula e ela tem um dado interessante. Os alunos procuram o IPA por indicação. TV aparece em terceiro lugar, e o IPA nunca fez tevê.
298	
299	
300	
301	
302	
303	
304	
305	Gestor 2: Eu acho que nós temos diferentes segmentos. Eles (os alunos) têm uma visão institucional única, mas eles vêem em função de cada curso. A identidade de cada curso fica difícil. É preciso fortalecer a identidade institucional, mas aí tu tens a saúde que pesa.
308	
309	
310	Gestor 5: Temos que falar nos espaços, nas entrevistas que o IPA não é só saúde, mas tem também outros cursos. Até no nosso site são divulgadas ações de Saúde, não de Administração, Direito.
312	
313	
314	Gestor 2: mas tu sabe que me chamou atenção que os convênios que são firmados, que aparecem no nosso site são da área da saúde, tu não vê convênios firmados na área do direito, da administração. Poderia por exemplo, fazer um convenio com a OAB e divulgar isso.
315	
316	
317	
318	Gestor 6: nós temos que agregar valor que a saúde tem aos outros cursos.
319	
320	Gestor 2: mas, Gestor 6, o público é diferente.
321	Gestor 6: a idéia é fazer que o público entenda que se o IPA conseguiu fazer Fisioterapia com a qualidade que tem, ele também tem condições de oferecer engenharia com qualidade.
322	
323	
324	Gestor 2: mas o público-alvo de engenharia, direito, administração tem essa

325	percepção, acho que não.
326	Gestor 6: mas não é nesse sentido, é no sentido de oferecer cursos de
327	qualidade.
328	Gestor 3: Se a gente chega à percepção que o nosso aluno é o que mais
329	indica aluno é aí que nós temos que investir. Encantar o aluno, que ele tenha
330	prazer de estar no IPA.
331	Gestor 2: Temos que trabalhar internamente.
332	Gestor 6: Se o aluno buscou Fisioterapia, ele buscou pela qualidade e não
333	pelo preço.
334	Gestor 5: O posicionamento é diferente. Quantos cursos de Fisioterapia nós
335	temos no raio de 70 quilômetros. Quantos têm de direito, administração.
336	Quantos concorrentes por curso nós temos. É isso que eu quero dizer. Nós
337	temos excelência em Fisioterapia pela tradição, pelo tempo e por também não
338	ter outros (concorrentes). Nós tínhamos uma excelência muito grande em
339	educação física. A PUC lançou e fez um ginásio e a coisa balançou porque
340	nós éramos os únicos junto com a UFRGS. A SOGIPA já recebeu registro e
341	vai ter faculdade de educação física.
342	Gestor 3: Eu fico impressionada que tenha faculdade em toda cidadezinha.
343	Gestor 5: o governo federal está incentivando os tecnólogos. A escola da
344	UFRGS vai sair da UFRGS e vai virar tecnólogo. O que eu queria te dizer é
345	que, ao montar a Arquitetura Informacional, nessa montagem de dados para
346	montar o datawarehouse, mas de qualquer maneira tem que ser muito focado
347	dentro do planejamento estratégico da organização, dos objetivos, qual é o
348	objetivo que a reitoria quer. Não adianta tu focares um modelo mais lindo se
349	não é no que a direção está pensando. Nós trabalhamos para que classe - C,
350	D - e o nosso marketing trabalha para que classe. Se tu não conseguires os
351	objetivos e as metas que se quer, tu não vai mais modelar uma estrutura
352	estratégica para CRM.
353	Gestor 6: Não se pode focar no público A e B porque a nossa realidade atual
354	não permite isso. Os pais não aceitam nosso atendimento e eles vão embora.
355	Gestor 3: talvez qualificar áreas de estruturas que você consiga estar
356	montando a arquitetura informacional, segmentar em algumas áreas, tipo
357	financeiro, mas não só no financeiro, no acadêmico, inclusive esses de

358	atividades, todos os que os alunos tenham acesso e quando você se
359	comunique com ele, talvez qualificar as áreas e saber quais são os sistemas
360	que irão suprir essas informações. Por exemplo, eu quero saber onde que
361	está o professor Gestor 2, em tal horário, por que eu preciso fazer contato, aí
362	tu pega o sistema ADE e consegue localizar o professor. Hoje nosso
363	atendente não sabe informar a que horas o professor está na instituição. Uma
364	boa idéia é pegar o grupo focal que tu fez com os alunos e vê o que eles
365	falarão. Aí tu vê aquele ponto que eles mais tencionaram.
366	Mauricio: Encerramos o debate. Agradeço muito a participação. Obrigado a
367	todos.

APÊNDICE D – Mapa dos Discursos dos Grupos de Foco

Seq	Deb.	L	Citação	Categoria	Subcategoria 2	Subcategoria 3	Subcategoria 4
1	Gestor 5	334	...o posicionamento é diferente. <u>Quantos cursos de Fisioterapia nós temos no raio de 70 quilômetros? Quantos têm de direito, administração? Quantos concorrentes por curso nós temos?</u>	Gestão	Concorrência		
2	Gestor 2	170	...diante dessa situação, você não pode esquecer que tem uma mantenedora, que <u>tem uma política maior</u> , que é a mantenedora que sustenta tudo isso.	Gestão	Metas		
3	Gestor 2	174	... <u>e a questão da confessionalidade</u> . Entra as vezes em focos diferentes.	Gestão	Metas		
4	Gestor 2	189	...por isso que na <u>instituição confessional</u> e da comunidade tu sempre terás esse questionamento.	Gestão	Metas		
5	Gestor 6	272	No momento que a gente faz uma campanha, nós estamos divulgando o perfil da instituição.	Gestão	Metas		
6	Gestor 2	149	...se a gente for ver a questão do diferencial competitivo, são conceitos básicos que envolvem preços acessíveis e serviços básicos com <u>valor agregado, a prestação do serviço</u>	Gestão	Cadeia de Valor		
7	Gestor 2	152	...no momento em que o cliente tem percepção desse <u>valor agregado</u> , ele tá disposto a pagar.	Gestão	Cadeia de Valor		
8	Gestor 2	164	...quando cliente não está satisfeito com o serviço básico não adianta fazer os melhores descontos....	Gestão	Cadeia de Valor		
9	Gestor 6	301	... <u>as pessoas reconhecem o IPA na área da saúde, mas têm dificuldade em aceitar que o IPA também oferece Administração, Jornalismo. Vêm como faculdade e não como centro universitário...</u>	Gestão	Cadeia de Valor		
10	Gestor 5	312	... <u>temos que falar nos espaços, nas entrevistas que o IPA não é só saúde, mas têm também outros cursos. Até no nosso site são divulgadas ações de Saúde, não de Administração, Direito.</u>	Gestão	Cadeia de Valor		
11	Gestor 6	321	...a ideia é fazer que o público entenda que se o IPA conseguiu fazer Fisioterapia <u>com a qualidade</u> que tem, ele também tem condições de oferecer Engenharia com qualidade	Gestão	Cadeia de Valor		
12	Gestor 3	328	...se a gente chega a percepção de que o nosso aluno é o que mais indica aluno, é aí que nós temos que investir. Encantar o aluno, que ele tenha prazer de estar no IPA.	Gestão	Cadeia de Valor		
13	Gestor 6	332	...se o aluno buscou Fisioterapia, ele buscou pela <u>qualidade e não pelo preço</u>	Gestão	Cadeia de Valor		
14	Gestor 2	157	...por essa razão que a maioria das empresas não trabalha na questão dos preços, <u>mas com o valor agregado do serviço</u> justamente, ligado à fidelizaçã, que é uma questão-chave.	Gestão	Fidelização		
15	Gestor 2	159	...a grande questão é o cliente ter entendimento dessa percepção. Aqui tem <u>uma diversidade de clientes</u> : alunos da Físio têm um entendimento, alunos da Enfermagem tem outro entendimento...	Gestão	Fidelização		
16	Gestor 2	180	... <u>várias segmentações dentro da instituição</u> , quer seja de Físio, quer seja Educação Física, quer seja lá no DC, lá no Cruzeiro que tem diferenciais competitivos diferentes, que tem realidades diferentes e percepções diferentes.	Gestão	Fidelização		
17	Gestor 1	250	...aqui eu imagino que o aluno seja D ou C; se nós conseguirmos elevar para B, já é um grande ganho nesse aspecto...nós temos que saber lidar com isso.	Gestão	Fidelização		

18	Gestor 6	284	...quem vai embora e quem tem condições de pagar. Se ele ficar pelo preço ele se submete, mas quem tem condições de ir para uma outra instituição vai.	Gestão	Fidelização		
19	Gestor 5	287	...ele até pode se submeter em muitos momentos, <u>mas ele vai falar mal, vai influenciar o que já queria sair a ir embora,</u>	Gestão	Fidelização		
20	Gestor 5	288	...vai levar para o mercado a insatisfação dele. Nós teríamos que nos diferenciar num ensino de qualidade. Nós não temos esse diferencial.	Gestão	Fidelização		
21	Gestor 2	308	...eu acho que nós temos diferentes segmentos. Eles (os alunos) têm uma visão institucional única, mas eles vêm em função de cada curso. A identidade de cada curso fica difícil. É preciso fortalecer a identidade institucional, mas aí tu tens a saúde que pesa.	Gestão	Fidelização		
22	Gestor 2	315	...mas tu sabes que me chamou atenção que os convênios que são firmados, que aparecem no nosso site são da área da saúde, <u>tu não vês convênios firmados na área do Ddireito, da Administração...</u>	Gestão	Fidelização		
23	Gestor 5	349	...nós trabalhamos para que classe: C, D? E o nosso marketing trabalha para que classe?	Gestão	Fidelização		
24	Gestor 6	353	... <u>não se pode focar no público A e B,</u> porque a nossa realidade atual não permite isso...	Gestão	Fidelização		
25	Aluno 5	34	...porque a maioria das pessoas busca um <u>diferencial na qualidade da educação,</u> o que a instituição consegue agregar ao ser humano...	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
26	Aluno 5	214	...ter qualidade no ensino também. O IPA tem muitas coisas boas, mas ele peca nos detalhinhos.	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
27	Aluno 5	218	...O <u>estudo é bom,</u> o valor é bom, o valor no sentido de missão, visão, o foco no ser humano.	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
28	Aluno 2	290	...outro diferencial do IPA é que a <u>gente sabe quem estudou aqui</u> O Felipão estudou aqui. O Luiz Fernando estudou aqui.	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
29	Aluno 2	303	...eu acho que a melhor parte do IPA é essa: <u>é se preocupar com o ambiente social!</u>	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
30	Gestor 5	201	... <u>qualidade de ensino em sala de aula</u> de forma geral, isso vale uma pesquisa com os alunos.	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
31	Gestor 6	203	...nós já temos uma pesquisa que mostra que sim, <u>que temos qualidade...</u>	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
32	Gestor 6	291	...a questão das <u>atividades práticas</u> no início dos cursos é um <u>diferencial muito grande.</u>	Relacionamento	Ensino	Plano Pedagógico	Qualidade
33	Aluno 1	221	...pela percepção de qualidade dos <u>professores,</u> são professores com experiências de fora da instituição...	Relacionamento	Ensino	Professor	Qualidade
34	Gestor 5	63	...eles estão muito satisfeitos, bastante <u>satisfeitos com os professores, com o curso.</u>	Relacionamento	Ensino	Professor	Qualidade
35	Gestor 5	89	...eu vejo muitas vezes o nosso <u>próprio professor não engaiado,</u> não conhece a filosofia desse trabalho...	Relacionamento	Ensino	Professor	Qualidade
36	Gestor 5	193	...eu acho que o diferencial nosso teria que ser a <u>qualidade (ensino).</u> Hoje nosso gasto 68% é professor.	Relacionamento	Ensino	Professor	Qualidade
37	Aluno 3	74	...o nome dos alunos também demora a ser <u>colocado na chamada...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
38	Aluno 3	75	...tu não consegues acessar o conteúdo da página do aluno...	Relacionamento	Atendimento	Informação	Sistemas
39	Aluno 3	75	...e o acesso online das notas também não funciona bem...	Relacionamento	Atendimento	Informação	Sistemas
40	Aluno 4	334	...mas o que a gente vê que às vezes <u>as informações</u> não mais circulares, são mais lineares.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
41	Aluno 5	358	eu acho que o IPA tem um monte de serviços, só que a maioria deles não	Relacionamento	Atendimento	Informação	Sistemas

42	Aluno 2	362	funciona. <u>Página do aluno não consegue acessar</u> no final do semestre. ...no semestre passado <u>não foi colocada minha nota...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
43	Aluno 5	370	<u>...se elas fossem colocadas 48 horas depois não teria problema.</u> É um serviço que tu tem e não pode usar. Irrita mais do que não ter.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
44	Aluno 5	442	...acho que uma coisa importante é tu ir a vários lugares fazer uma pergunta eter a <u>mesma resposta em cada um desses lugares...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
45	Aluno 4	445	<u>...as informações tem que ser mais integralizadas.</u> Precisa melhorar os processos.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
46	Aluno 4	449	<u>...tem que haver uma harmonia entre o que diz o coordenador do curso, a CAE e o financeiro.</u> Muitas vezes as informações não fecham entre eles.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
47	Aluno 5	451	<u>...eu acho que até dentro da CAE, se tu falar com um atendente de um lado e de outro, terá uma instrução diferente..</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
48	Gestor 3	210	<u>...hoje o que aluno está insatisfeito...ele tem alguns critérios que estão incomodando e tem incomodado tal como informação...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
49	Gestor 3	212	<u>informação de registro, o aluno não sabe, tem disciplinas que ele está reprovado</u> tem disciplinas que ele está aprovado, tá um horror a gestão do registro. Saber as suas próprias informações, ele não sabe se passou ou não. Não tem confiança na gestão acadêmica.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
50	Gestor 3	217	<u>informações das atividades,</u> hoje o aluno que quer prestar uma monitoria eu já vi aluno ir para tudo que é lugar e ninguém sabe dar informação. O que afeta isso?. Afeta a qualidade, a fidelização.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
51	Gestor 3	229	<u>...mas a reclamação que nós temos tido é em relação à informação.</u> Como gerenciar a informação. Aquele aluno que chega aqui, que ele não tenha que penar e passar um tempo aqui e não ter a confiança na informação que ele recebe.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
52	Gestor 3	235	<u>...da relação financeira, eles não têm muita dúvida daquilo que eles devem: a informação talvez seja mais a de possibilidades de pagamento.</u> Eles sabem o que está acontecend, eles sabem quando devem, talvez eles tenham mais dúvidas do critério de bolsas...	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
53	Gestor 2	240	<u>...se você não tem informação com qualidade do serviço básico que você está prestando, aí você perde competitividade...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
54	Gestor 3	257	<u>...nós temos que saber que a informação tem que ser consistente</u> ela tem que ser confiável, não pode ser divergente. Eles reclamam muito de ter uma informação numa área e diferente noutra...	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
55	Gestor 3	280	<u>...nós professores tínhamos quatro listas de chamadas...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Dados do Aluno
56	Gestor 3	362	<u>...hoje nosso atendente não sabe informar que horas o professor está na instituição...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Sistemas
57	Aluno 5	45	<u>...tem também os casos das disciplinas especiais,</u> eu quero fazer uma disciplina e a instituição abre mão para mim, e para outro não.	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
58	Aluno 1	164	<u>...não, não deixa claro</u> (os setores indicados para cada situação)	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
59	Aluno 2	167	<u>...quando eu quero saber de bolsa é o guichê 1 da CAE se eu quero saber de desconto tanto a CAE me atende quanto o financeiro...</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
60	Aluno 2	172	<u>...Isso não, tem que ir tateando</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização
61	Aluno 1	353	<u>...aí eu xingava o financeiro, reclamei na ouvidoria e até hoje não tive nenhuma</u>	Relacionamento	Atendimento	Informação	Padronização

			resposta.				
62	Aluno 5	175	...quase ninguém sabe disso Uma vez eu comentei disso no registro que tinha isso aí e me disseram que não tinha. Aí o funcionário conferiu e viu que tinha. (CAE Virtual)	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	CAE
63	Aluno 3	178	...deveria desafogar um pouco o atendimento, melhorar a qualidade de atendimento (CAE Virtual)	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	CAE
64	Aluno 5	184	...agilidade no atendimento tu resolve qualquer problema rapidinho e no mesmo lugar.	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	CAE
65	Aluno 1	367	O IPA também poderia adotar datas diferentes para as matrículas...	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	Processo de matrícula
66	Gestor 5	61	Se você vai fidelizar, vamos fidelizar logo no início. Então apareceu uma série de coisas, problema com a CAE, com a biblioteca, uma série de problemas.	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	CAE
67	Gestor 5	67	...então tem que melhorar a estrutura, professor, centro de convivência, CAE...	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	CAE
68	Gestor 1	142	...inovação também no show da matrícula, acabar com a função do aluno <u>levar três horas para fazer a matrícula.</u>	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	Processo de matrícula
69	Gestor 3	279	...então o aluno ficava de três a quatro horas para ser atendido no CAE...	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	CAE
70	Aluno 5	41	...por exemplo, para as matrículas, e determinado um prazo, é divulgado em tudo que é lugar e chega no último dia tem mais uma semana de prorrogação...	Relacionamento	Atendimento	Agilidade	Processo de matrícula
71	Aluno 5	37	...o que me desagrada bastante é o atendimento que não ter regras,	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
72	Aluno 5	38	...não há cumprimento de prazos, por exemplo 10 dias pode virar dois meses.	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
73	Aluno 5	43	...assim como no serviço (atendimento) um aluno pede e em um dia pode ser atendido, enquanto outro aluno pede e pode demorar uma semana para ser atendido...	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
74	Aluno 5	49	...pois não passa uma seriedade. Eu gostaria que os prazos fossem cumpridos, se é uma semana é uma semana...	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
75	Aluno 5	52	...requisitos na CAE, no financeiro...	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
76	Aluno 3	56	...quando o aluno perde o prazo ele vai chorar o desconto, mas quando ele pede o requerimento na central de atendimento, ele quer nos prazos...	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
77	Aluno 5	59	...o aluno está certo em exigir o prazo e a instituição está certa de exigir o prazo...	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
78	Aluno 2	64	...qualquer tipo de requerimento por exemplo assim, eu solicitei uma inclusão de uma disciplina no início de março...	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
79	Aluno 1	150	...Acho errado aqui no IPA a falta de padronização, não cumprimento de prazos, prorrogações...	Relacionamento	Atendimento	Prazos	Requerimentos
80	Aluno 1	152	...o atendimento que as vezes é feito de maneira um pouco arrogante tem pessoas que são muito frias em tratar umas com as outras.	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente
81	Aluno 1	156	...ao ligar, ao ir no balcão. No balcão tem algumas pessoas que são prestativas outras não. As vezes o aluno percebe que há o interesse em resolver, outra passa adiante...	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente
82	Aluno 4	159	...cada set or, quando tu queres um serviço, exige o preenchimento de um formulário; parece que isso é um escudo de proteção do funcionário para se livrar do problema.	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente
83	Aluno 1	173	...ao ir tateando pode ter funcionário disposto a atender ou não.	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente
84	Aluno 5	230	...é que nem banco, tu tens que conhecer o gerente. Imagina se cada vez que tu fores lá for um outro.	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente
85	Aluno 5	312	...isso é bacana. Você está sendo atendido de uma forma diferenciada.	Relacionamento	Atendimento	Interação	Personalização
86	Aluno 4	339	...a pessoa que tá trabalhando tem que estar disposta porque ela precisa daquele dinheiro e esse é um problema que não	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente

			pode ser repassado para o aluno.				
87	Aluno 2	447	...eu acho que deviam colocar uma caixinha de sugestões, a ouvidoria só funciona por e-mail, <u>tu não consegue ouvir a voz do atendente</u>	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente
88	Aluno 5	452	...a percepção que eu tenho é que os <u>funcionários que trabalham ali não estão satisfeitos...</u>	Relacionamento	Atendimento	Interação	Atendente
89	Aluno 2	80	...por que o que me atraiu no IPA foram os vários <u>descontos</u> que des tem...	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Fidelização
90	Aluno 5	260	...a vantagem do <u>desconto</u> seria a fidelização do aluno...	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Pgto no Vencimento
91	Aluno 3	264	...que o mais importante é valorizar o aluno que paga cada mensalidade em dia	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Pgto no Vencimento
92	Aluno 2	267	...aqui tem o <u>desconto núcleo familiar</u> e ainda tem o desconto para quem paga em dia.	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Núcleo familiar
93	Aluno 5	269	...mesmo que tu tenhas três irmãos tem esse <u>desconto?</u>	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Núcleo familiar
94	Aluno 2	270	...é <u>10%</u> para o primeiro irmão e <u>15%</u> para cada outro irmão.	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Núcleo familiar
95	Aluno 5	271	...isso é bom (<u>o desconto</u>).	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Núcleo familiar
96	Aluno 1	272	...já eu gostaria de trazer para dentro minha filha de um ano com um <u>desconto por grau de parentesco</u> vinculado ao <u>tempo de estudo</u> que o pai ou mãe estudou na instituição,	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Núcleo familiar
97	Aluno 1	274	...também tem a questão dos descontos par estimular o bom pagador.	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Pgto no Vencimento
98	Aluno 1	286	...eu proponho <u>desconto</u> por fidelização por tempo de curso...	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Fidelização
99	Aluno 2	298	...se eu estudei aqui desde pequenino eu quero que cada ano que eu curse o <u>descontoseja</u> crescido.	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Fidelização
100	Aluno 4	300	...ou até mesmo nos cursos de mestrado ou especialização (<u>concessão de descontos</u>).	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Fidelização
101	Aluno 1	307	...hoje tudo envolve o financeiro, o aluno <u>quer desconto</u> .	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Fidelização
102	Aluno 5	377	...campanha para pagamento antecipado, que ocorreu no semestre seguinte, <u>valoriza quem paga em dia</u> .	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Pgto no Vencimento
103	Aluno 3	380	...aquele pessoal que pagava em dia não era valorizado e no semestre anterior o IPA <u>valorizou quem paga em dia</u> .	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Pgto no Vencimento
104	Gestor 5	67	...visto que <u>financeiramente não pode dar muito mais...</u>	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Fidelização
105	Gestor 6	84	...tem também o programa Horizonte; é um benefício direto na captação de alunos acima de 35 anos.	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Programa Horizonte
106	Gestor 4	86	...esse programa da <u>adimplência</u> é um incentivo, incentiva o pagamento no vencimento.	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Pgto no Vencimento
107	Gestor 1	127	...eu penso que em <u>benefícios financeiros</u> eu não consigo mais enxergar o que poderemos proporcionar e que espaço existe.	Relacionamento	Financeiro	Descontos	Fidelização
108	Aluno 5	32	...a diferença de valor da mensalidade não é grande para ter a percepção de ser benefício...	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
109	Aluno 2	86	...a outra vantagem é que na outra faculdade eu tinha que pagar a <u>matrícula</u> cheia...se eu contratar quatro disciplinas vou pagar desde a matrícula o valor das quatro disciplinas (no IPA).	Relacionamento	Financeiro	Preço	Matrícula por crédito
110	Aluno 2	92	...é muito importante, <u>porque as condições financeiras</u> as vezes não cabem para fazer tudo...	Relacionamento	Financeiro	Preço	Matrícula por crédito
111	Aluno 4	118	...aqui eles conseguem <u>ajustar o valor de hora-aula ao valor da mensalidade</u> . É um processo um pouco complicado, mas que permite ao aluno ter uma noção real do seu custo...	Relacionamento	Financeiro	Preço	Matrícula por crédito
112	Aluno 4	125	...apesar de ser confuso e importante.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Matrícula por crédito
113	Aluno 2	126	... <u>dá transparência</u> por que tu sabes exatamente o que tu estás pagando.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Matrícula por crédito

114	Aluno 1	127	...o que eu vejo às vezes na questão da qualidade do atendimento e da transparência é que o IPA <u>não demonstra com clareza essas tabelas de valores</u> . Antes ela era divulgada na página do aluno...	Relacionamento	Financeiro	Preço	Divulgação
115	Aluno 1	129	...o que é bom no IPA que a <u>primeira mensalidade que é cobrada integral depois é devolvida</u> para quem não cursa todas as cadeiras do semestre normal..	Relacionamento	Financeiro	Preço	Matrícula por crédito
116	Aluno 4	137	...por isso que na maioria das faculdades é melhor o aluno cursar todas as cadeiras <u>pertinentes ao semestre</u> .	Relacionamento	Financeiro	Preço	Matrícula por crédito
117	Aluno 3	139	...em relação à <u>questão de hora-aula</u> . Aqui no IPA é de <u>melhorar a informação ao aluno</u> ...	Relacionamento	Financeiro	Preço	Divulgação
118	Aluno 1	148	...a sugestão de melhoria é ter uma espécie de simulador onde o aluno pode-se simular qual o <u>valor da sua mensalidade</u> porque hoje <u>só se sabe</u> o valor efetivo quando se está fazendo a matrícula....	Relacionamento	Financeiro	Preço	Divulgação
119	Aluno 3	195	... <u>e esses trezentos reais fazem diferença</u> . Muitas pessoas não tem condição de pagar essa diferença.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
120	Aluno 5	199	...eu faço todo o esforço possível para estudar com qualidade.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
121	Aluno 3	201	...tem gente que <u>prefere pagar menos</u> .	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
122	Aluno 5	205	...tu vai num lugar, tu olha tudo organizado, pô, que legal, essa parte de tu aceitar qualquer coisa desvaloriza a pessoa que quer as coisas certas.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
123	Aluno 3	208	... <u>mensalidade mais cara</u> possibilita a essa instituição de ter uma contratação maior de funcionários, então funciona melhor.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
124	Aluno 1	220	...eu já acho bom a questão do preço...	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
125	Aluno 1	344	Uma coisa que me deixou muito satisfeito com o IPA foi o <u>cancelamento daquelas contribuições associativas</u> que eram colocadas goela abaixo.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Taxas Associativas
126	Aluno 4	355	Sem consentimento e convencimento do aluno eu acho errado descontar para o centro acadêmico...	Relacionamento	Financeiro	Preço	Taxas Associativas
127	Gestor 4	50	...nós já temos um preço abaixo dos outros.	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
128	Gestor 2	245	...aí eu perguntei: por que você veio para cá? eu vim para cá porque eu comecei a trabalhar e o <u>preço é acessível</u> .	Relacionamento	Financeiro	Preço	Concorrência
129	Aluno 1	318	Procurei o financeiro e consegui <u>parcelar</u> minha mensalidade em três parcelas no cartão...	Relacionamento	Financeiro	Formas de Pagamento	Parcelamento
130	Aluno 3	321	...isso é legal, é a flexibilidade da instituição... (<u>parcelamento</u>)	Relacionamento	Financeiro	Formas de Pagamento	Parcelamento
131	Aluno 2	323	...é o <u>seguro-desemprego</u> que paga até três mensalidades caso eu fique desempregada...	Relacionamento	Financeiro	Formas de Pagamento	Seguro-Desemprego
132	Aluno 3	425	...não vejo problema, pois a instituição da <u>condição de parcelamento</u> para o aluno durante o semestre....	Relacionamento	Financeiro	Formas de Pagamento	Cobrança jurídica
133	Aluno 2	429	...hoje a instituição negocia bem mais cedo, muitas vezes a gente recebe cartas com propostas de pagamentos bem antes do final do semestre.	Relacionamento	Financeiro	Formas de Pagamento	Cobrança jurídica
134	Aluno 1	431	...ao meu ver é justo desde que nós sejamos notificados ...	Relacionamento	Financeiro	Formas de Pagamento	Cobrança jurídica
135	Aluno 2	435	...discordo de ti, pois sei de colegas meus, que são inadimplentes que colocam o endereço errado de propósito, <u>até porque é</u> informado no contrato de mensalidades a cobrança jurídica.	Relacionamento	Financeiro	Formas de Pagamento	Cobrança jurídica
136	Aluno 2	99	...o <u>Pravaler</u> é importante, assim como o da caixa, o FIES... o IPA tem o diferencial de te propor duas formas de crédito...	Relacionamento	Financeiro	Financiamento	PRAVALER
137	Aluno 4	104	...a Caixa, se tu vais solicitar ele te exige muita coisa, documentação muito extensa, fiador, burocracia. Então ter outra opção (<u>financiamento</u>) é importante....	Relacionamento	Financeiro	Financiamento	PRAVALER

138	Aluno 2	108	... <u>O Pravalter</u> , tu tem que ter fiador que ganhe duas vezes o teu salário. É menos burocrático...	Relacionamento	Financeiro	Financiamento	PRAVALER
139	Aluno 1	282	...mas eu não vejo vantagem <u>postergar o pagamento</u> (financiamento)...	Relacionamento	Financeiro	Financiamento	Outros
140	Aluno 1	286	...sim, mas <u>financiamento</u> requer juros. .	Relacionamento	Financeiro	Financiamento	Outros
141	Gestor 5	80	...uma das coisas que nos fizemos e o <u>PRAVALER</u> ...	Relacionamento	Financeiro	Financiamento	PRAVALER
142	Gestor 5	82	...ajudando ele a não deixar de fazer muitas <u>disciplinas (sentido de financiamento)</u> é um diferencial.	Relacionamento	Financeiro	Financiamento	Outros
143	Aluno 5	277	...seria uma boa idéia <u>dar um desconto maior para quem mais rápido se formasse</u> ...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Desconto
144	Aluno 5	385	...os alunos ganham viagens, mas não viagens à toa, <u>viagens para aprender uma língua</u> , como exemplo o espanhol, tudo ligado ao acadêmico.	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Capacitação
145	Aluno 4	387	...quem tem um bom desempenho acadêmico pode ganhar uma <u>viagem</u> , um livro...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Capacitação
146	Aluno 5	394	<u>É legal valorizar quem estuda, dar uma viagem para estudar uma língua</u> , conseguir um estágio de trabalho...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Estágio
147	Aluno 3	397	... <u>uma boa motivação para os alunos seria um curso</u> de planejamento estratégico, uma pós-graduação.	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Capacitação
148	Aluno 3	398	... <u>seria ter convênios com empresas</u> para poder fazer estágios...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Estágio
149	Aluno 4	400	... <u>os dois primeiros recebem bolsa integral</u> e o terceiro colocado um desconto de 50%...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Bolsa
150	Aluno 5	403	...ou a instituição pode trazer os melhores alunos para trabalhar aqui dentro...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Estágio
151	Aluno 4	410	... <u>é ter convênios com empresas</u> , para que os melhores alunos possam se inserir no mercado de trabalho.	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Estágio
152	Aluno 1	417	...eu gostaria de ser contador de uma multinacional, de estar fazendo auditoria. Isso é importante.	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Estágio
153	Aluno 4	419	...vai de curso para curso, <u>cada curso tem o seu interesse</u> .	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Outros
154	Aluno 2	420	...a instituição podia pagar o nosso credenciamento profissional...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Outros
155	Gestor 1	136	...inovação eu vejo duas coisas: primeiro, bolsa desempenho acadêmico...	Relacionamento	Prêmios	Desempenho Acadêmico	Bolsa
156	Gestor 6	97	...hoje a gente <u>tem a ouvidoria que gera relatórios</u> , a gente tem o call center que gera relatórios, no próprio setor de marketing são feitas pesquisas com os alunos para as matrículas, mas o que a gente faz e como esses dados conversam entre si isso não existe...	Arquitetura	Alinhamento dos objetivos		
157	Gestor 6	120	...é fazer do nosso call center realmente um call center, porque hoje ele é uma central de recebimento telefônico...	Arquitetura	Alinhamento dos objetivos		
158	Gestor 6	95	...hoje nós temos na casa alguns instrumentos de informações que não são eficazes em termos do que fazer com aquelas informações	Arquitetura	Alinhamento dos objetivos		
159	Gestor 5	113	... <u>um dos canais que a gente tem hoje é a ouvidoria</u> , só temos que incentivar, eles tem muito medo de ir na ouvidoria, pois eles são identificados...	Arquitetura	Alinhamento dos objetivos		
160	Gestor 6	106	<u>a gente não sabe o que ele passou aqui dentro</u> , daqui a pouco ele passou "n" dificuldades. São individualidades que nós não temos conhecimentos sobre essas individualidades.	Arquitetura	Visão unificada		
161	Gestor 6	125	...o aluno pode ligar cinco vezes por dia, receber cinco respostas diferentes. Daí o aluno vai para a ouvidoria, recebe outra resposta diferente e ele não tem registro disso.	Arquitetura	Visão unificada		

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Mauricio Fontoua Trindade, CPF número 686.286.680-04 autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título Arquitetura Informacional para Gestão de Relacionamento: Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Privada, orientada pelo professor doutor Adolfo Alberto Vanti , para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, ____/____/____

Assinatura do Autor

Visto do Orientador

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)