

## **Introdução**

A atual conjuntura político-social, aliada à velocidade das mudanças tecnológicas, obriga qualquer organização a repensar no produto ou serviço que queira continuar ofertando com sucesso, bem como na forma com que se relaciona com seus clientes e consumidores.

A Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que instituiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) alterou o panorama nacional de ensino e como consequência obrigou Instituições de Ensino Superior (IES) particulares a se preocuparem com os cursos e programas já oferecidos ou que venham a ofertar no sentido de dispor de ensino de qualidade, bem como evitar o excesso de cursos sem capacidade de absorção pelo mercado.

Com a entrada de novos concorrentes no mercado educacional brasileiro, as IES particulares começaram a utilizar as estratégias de marketing. A utilização do marketing pelas IES é uma experiência nova, com maior incidência a partir da segunda metade dos anos noventa, com a abertura do mercado e, principalmente, com foco no uso das ferramentas de publicidade e propaganda somente para a captação de novos alunos, esquecendo-se da retenção com a manutenção de um bom relacionamento com alunos e ex-alunos.

Em pesquisa realizada por Braga (2002) foi constatado que os dirigentes de IES não sabem como aplicar o marketing. Os resultados mostraram que 70% dos diretores misturam conceitos de marketing com publicidade; 50% afirmam que são as agências de propaganda que tomam conta do marketing de suas instituições; 45% dizem que não possuem um planejamento anual de marketing e comunicação e 62% das instituições pesquisadas sequer estabelecem um orçamento de marketing.

Dessa forma, as IES particulares têm duas opções em sua gestão de marketing: a primeira é continuar com o pensamento em criar clientes através de ações de propaganda e publicidade para a massa; a segunda, visão ainda pouco trabalhada, mas que agora está chamando atenção de alguns empresários do setor é a retenção de clientes com um contato cada vez mais estreito com estes, sabendo que a educação é para a vida toda e, por isso, nunca perdendo esse vínculo.

O marketing de relacionamento pode ser uma alternativa estratégica em função de sua capacidade de identificar gostos e preferências, categorizar os alunos pelo seu valor efetivo, criar lealdade, realizar vendas cruzadas e potencializar o relacionamento, gerando um número maior de transações ao longo de um ciclo. O marketing de relacionamento pode ser uma estratégia inovadora, em substituição às estratégias convencionais de marketing. Para Cobra e Braga (2004, p. 131) “marketing de relacionamento é o da criação de um vínculo relacional

com o cliente, de forma a desenvolver neste sentimento de familiaridade, confiança e credibilidade quanto a uma marca e/ou instituição”.

No entanto, não basta somente se preocuparem com a concorrência. Para sobreviverem e tornarem-se bem sucedidas, as IES particulares devem conhecer os mercados em que estão inseridas, atrair recursos, convertê-los em programas, serviços, idéias apropriadas e distribuí-los aos vários públicos consumidores.

### Problema de Investigação

Qual a influência do marketing de relacionamento na fidelização dos alunos nas IES particulares de Roraima?

### Objetivo Final

Realizar estudo sobre o mercado e as práticas de marketing de relacionamento em instituições de ensino superior (no Estado de Roraima), verificando a eficácia da sua aplicação na fidelização de alunos.

### Objetivos Intermediários

- Descrever a evolução e as principais características do mercado de ensino superior no Brasil, destacando as IES particulares do Estado de Roraima.
- Realizar uma revisão dos principais conceitos que definem o marketing de relacionamento e apresentar elementos que possam justificar sua utilização em ambiente de ensino superior privado, na sua totalidade, a partir da análise da sua viabilidade nas IES particulares de Roraima.
- Identificar junto aos gestores e alunos das IES particulares do Estado de Roraima se as mesmas aplicam o marketing de relacionamento e se esta aplicação gera resultados positivos para a sua retenção.
- Recomendar novos estudos sobre o tema que venham a complementar a presente Dissertação.

## Delimitação do Estudo

Com o relevante número de IES particulares existentes no mercado roraimense e a concorrência aumentando cada vez mais, as IES privadas precisaram buscar nas ferramentas mercadológicas estratégias para se fixarem no mercado, que se tornou cada vez mais volátil, e principalmente, para a manutenção dos seus clientes. Por essa perspectiva, o estudo pretende abordar como o marketing de relacionamento aplicado em uma IES particular pode favorecer a retenção de clientes.

O estudo ficará restrito às IES particulares<sup>1</sup>, do Estado de Roraima, especificamente nas cinco faculdades particulares do Estado (Faculdades Cathedral, Faculdade Atual da Amazônia (FAA), Faculdade Roraimense de Ensino Superior (FARES), Faculdade de Ciências, Educação e Teologia do Norte (FACETEN) e Faculdade de Teologia de Boa Vista (FATEBOV)).

## Relevância do Estudo

As diversas mudanças na política educacional ocorridas na última década desde a homologação da LDB permitiram a ascensão do número de IES privadas no Brasil, com maior evidência a partir de meados dos anos 90, na gestão do Ministro Paulo Renato Souza. As IES particulares brasileiras tiveram um aumento ocasionado pela expansão do ensino médio, conquistando a maior fatia do mercado de ensino superior, praticamente 70% de participação, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Esta demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de marketing, devido à inexistência de competição por serviço ou por preço. Ao contrário, o mercado possuía um contingente significativo de potenciais clientes adormecidos, que não obtinham vagas no ensino público, pronto para demandar todos os cursos oferecidos em turnos diversificados e com poder aquisitivo para arcar com o pagamento das mensalidades praticadas, tudo isso para aumentar o *share*<sup>2</sup> de mercado.

No entanto, como era esperado, esse mercado estabilizou sua demanda e houve uma queda de receitas entrando em um ambiente de crise. Mesmo que esse período de dificuldades possa vir

---

<sup>1</sup> Entende-se por IES particulares as empresas com fins lucrativos que cobram mensalidades dos seus alunos.

<sup>2</sup> Entende-se por share uma fatia, ou seja, uma parte.

a ser minimizado, o momento está colocando as IES particulares frente a frente com desafios relacionados à gestão, entre os quais se destaca a gestão de marketing de relacionamento.

As IES particulares estão com o foco direcionado para a captação de alunos por processos convencionais, como o vestibular, e acabam esquecendo-se de trabalhar com a evasão que já chega a uma média de 40% ao final do ciclo de um curso de graduação. Tal constatação compromete a produtividade dessas instituições. Até meados de 2000, a captação superava a evasão e o problema pôde ser parcialmente equacionado. No entanto, com a estabilização do mercado, algumas universidades já estão enfrentando um decréscimo do número de alunos, pois o total de egressos, transferidos e evadidos já supera o total de calouros, segundo dados do Ministério da Educação.

No desequilíbrio entre os esforços de captação e os esforços de retenção, percebe-se um clássico caso de “miopia mercadológica”, conceituada por Levitt (1960) a universidade prioriza e intensifica a busca por novos alunos, sem ações efetivas para controlar a perda dos mesmos durante o seu vínculo com a instituição.

As IES particulares precisam nesse momento preocuparem-se em aplicar o marketing de relacionamento para a manutenção de clientes, com ações para a sua satisfação. Como diria Stone et al (2001, p. 20), “marketing de relacionamento é criar um relacionamento duradouro entre a empresa e os clientes que ela possui”. A IES poderá aproveitar o encantamento para a captação de novos alunos (boca a boca), o que não pode ser esquecido pela instituição.

Roraima, por ser ainda um estado pequeno comparado às demais Unidades da Federação. Possui 395 725 mil habitantes divididos em 15 municípios e na capital, Boa Vista, habitam 63,13% da população, segundo dados IBGE (2007). O aumento de IES privadas demorou um pouco a ocorrer; este *boom*<sup>3</sup> só ocorreu no ano de 2001, quando quatro das cinco IES privadas foram abertas no mercado, absorvendo, como dito acima, uma demanda reprimida nos primeiros anos e agora passando por um momento delicado de estabilização do mercado onde a retenção de alunos é muito importante para melhorar os resultados financeiros.

Esta dissertação será muito importante por possuir uma visão acadêmica e profissional. Acadêmica, pois está direcionada para confrontar as IES particulares com problemas e apresentar soluções na área de marketing, discutindo conceitos e estratégias que possam contribuir para a implantação de políticas de gestão do relacionamento com o aluno, a qual se pretende demonstrar ser uma alternativa conceitualmente viável, em apoio ou complemento às ações já realizadas para a diminuição da evasão das IES privadas no Estado de Roraima. E profissional, isto é, de mercado, pois os gestores das IES particulares do Estado poderão saber

---

<sup>3</sup> Entende-se por aumento

como os discentes percebem as ações já realizadas pelas IES e se estas diminuem a possibilidade de evasão. Além de que frente a um novo cenário competitivo e a novas tendências, como a educação continuada, a educação à distância e a educação de cunho profissionalizante, entende-se que as IES particulares podem encontrar na retenção de alunos uma vigorosa estratégia para recompor os seus resultados financeiros.

## **1 Contexto de Aplicação**

### **1.1 O Panorama Educacional no Brasil**

O ensino superior brasileiro tem se destacado nas preocupações dos estudiosos da área educacional e dos responsáveis pela consecução das políticas públicas dessa área. Apesar dos diversos estudos formulados e das conseqüentes estatísticas apresentadas por órgãos e setores públicos e privados brasileiros, observa-se que o ensino superior ressurte de dados precisos e de diagnósticos que retratem as transformações dos últimos anos. A década passada contribuiu sobremaneira para esse panorama de mudança, e, com o desenvolvimento científico-tecnológico e a globalização, criou um relacionamento importante nesse processo.

As transformações resultantes desse relacionamento apontam para o processo de inovação tecnológica atual, que proporciona novas oportunidades de atuação profissional em setores inéditos, estimulando a busca pelo conhecimento que instigará a competitividade na procura por melhores condições às empresas e aos grupos envolvidos. Esse cenário apresenta novos atores e o incremento acentuado de instituições distintas, desenhando um mapa com características heterogêneas proporcionando ao mercado de trabalho uma gama de opções de mão de obra qualificada em distintas áreas.

O Governo Federal brasileiro tem atuado nesse cenário, apresentando políticas voltadas para a melhoria da qualidade conforme consta do relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) apresentado no ano de 2007/2008. O PNUD ressalta que pela primeira vez o Brasil aparece entre os países de alto desenvolvimento humano.

Essas informações oriundas da educação compõem o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Tal índice não se preocupa com a qualidade do ensino, mas representa o acesso à educação. Paraguassú, em setembro de 2005, publica uma reportagem, onde o representante da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) no Brasil, Jorge Wertheim ressalta que “a dívida histórica brasileira na educação é tão grande que o país não pode investir 4,2% em educação. Teria de investir muito mais”.

### **1.2 O Panorama da Educação Superior no Brasil**

A Educação superior brasileira se divide claramente em dois momentos distintos, um antes da LDB, quando o sistema educacional superior se caracterizava por um sistema fechado, onde existiam poucas escolas de terceiro grau, destacavam-se as estaduais e as federais; e o

segundo momento, depois da LDB, quando esta desencadeou um processo de reformulação profunda no sistema de educação superior brasileira.

Como podemos verificar nas tabelas 1 (por década) e a tabela 2 (por ano), o número de universidades públicas no Brasil era bastante restrito, no entanto, bem maior do que IES privadas que era quase que inexistente. Houve, então, um aumento do número de IES em decorrência da pressão pelo aumento acelerado do número de egressos da educação média. Observa-se que o grande *boom* de reconhecimento de instituições em universidades ocorreu de modo significativo no segmento empresarial, com ênfase nas décadas de 80 e 90.

Tabela 1: Número de universidades por décadas no Brasil

DÉCADAS	PÚBLICA FEDERAL	PÚBLICA ESTADUAL	PÚBLICA MUNICIPAL	PRIVADA COMUNITÁRIA	PRIVADA EMPRESARIAL
20	1				
30		1			
40	4			3	
50	6	1		4	
60	19	3		7	1
70	4	5	1	2	2
80	3	5	3	6	13
90	2	11	2	8	26
Total	39	26	6	30	42
Total Geral			143		

Fonte: ABMES (1997) apud Bittar

Tabela 2: Evolução do Número de Instituições por Categoria Administrativa - Brasil  
1997-2003

ANO	PÚBLICA	PRIVADA	TOTAL
1997	211	689	900
1998	209	764	972
1999	192	905	1.089
2000	176	1.004	1.172
2001	183	1.028	1.395
2002	195	1.442	1.644
2003	207	1.762	1.865

Fonte: MEC/INEP/DEAES

Verifica-se maior crescimento nas IES privadas. A LDB 9394/96 criou condições legais, políticas e ideológicas para que se estabelecesse, no Brasil, um mercado *strictu sensu*. Já com a lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999, o legislativo brasileiro reafirmou a possibilidade das instituições educacionais serem com fins lucrativos. Facilitando ainda mais o processo de implantação de IES privadas no país. O governo federal impediu pela lei nº 9.649, de 27 de Maio de 1998, que a União expandisse a oferta da educação profissional e tecnológica, permitindo, desta forma, que o aumento da oferta de ensino da educação superior ficasse por conta das instituições privadas.

Segundo dados do MEC/INEP, as IES particulares, que em 1996 eram 711, passaram a ser em 2004, 1.789, crescimento de 151,6%. As instituições privadas detinham, em 1996, 3.666 cursos e 1.133.102 matrículas e passaram a deter, em 2004, 12.282 cursos e 2.985.405 matrículas. O crescimento dos cursos foi de 237,8% e o das matrículas foi de 163,5%. O mercado educacional brasileiro tem sido um grande negócio para os empresários que resolvem investir no ramo. Para Mugnol e Meyer Jr (2004) a importância do mercado educacional superior transformou-se num grande negócio e num grande mercado que atrai capital privado nacional e internacional.

Para Prieto (2000) apud Mugnol e Meyer Jr (2004), afirma que: “estima-se que o mercado da educação em todo o mundo absorve anualmente um montante de dois trilhões de dólares. Segundo a empresa Cannacord Capital, uma firma canadense de consultoria financeira, os três maiores mercados do futuro serão a mídia, a internet e a educação: 10% do PIB”



Esta abertura de mercado é uma vantagem muito grande para o país, principalmente, para o setor educacional, pois gera inúmeros benefícios, como: atendimento a uma demanda reprimida de alunos, as classes menos favorecidas podem ter acesso ao ensino superior e uma maior concorrência entre IES particulares, o que exige uma melhor profissionalização, gerando, com isso, um aumento de qualidade.

Como descrito acima, com este crescimento, foram incorporados setores sociais, antes excluídos desse grau de formação, como a classe média baixa e os trabalhadores. Foram atraídos, principalmente, pelas IES privadas que passaram a ofertar cursos mais breves, mais baratos e, em tese, mais afinados com a sua destinação profissional, entrando em vigor a educação superior tecnológica, ofertando muitos cursos e matriculando muitos alunos. Esta expansão dá-se a partir do ano de 2000, conforme tabela 3.

Tabela 3: Distribuição dos cursos superiores de tecnologia e matrículas por categoria administrativa – Brasil 1996 e 2004

Ano	Cursos					Matrículas				
	Total	Públicos	%	Privados	%	Total	Públicos	%	Privados	%
1996	293	90	30,7	203	69,3	65.215	19.992	30,7	45.223	69,3
2004	1.804	359	19,9	1.445	80,1	153.307	45.573	29,7	107.734	70,3

Fonte: MEC/INEP/DEAES

A cultura do século XXI leva a refletir sobre quatro frases: Nós estamos mudando; As sociedades estão mudando; Os países estão mudando e o Mundo está mudando.

Diante destas afirmações podemos certamente afirmar que estamos passando por um verdadeiro momento de transformação, melhor dizer por um ponto de ruptura que nos leva a alguns questionamentos: Quantas mudanças mais terão? Com que rapidez irá acontecer? Para onde essas mudanças nos levam? Como lidar com todas as mudanças? E Quem serão os agentes de mudanças?

A “fotografia” do mercado atual de ensino superior, no Brasil, indica que o ambiente estável citado por Kotler e Fox (1994) derivou subitamente para um ambiente turbulento, onde mudanças imprevistas e expressivas estão ocorrendo, confrontando a gestão das universidades brasileiras.

Segundo Cobra e Braga (2004, p. 11) “todo setor econômico que se expande demasiadamente rápido, como acontece com o setor da educação superior privada, passa por diversas situações de instabilidade”.

Portanto, conclui-se que estes benefícios perseguidos pelo Ministério da Educação só ocorreriam se houvesse um crescimento de forma ordenada, o que infelizmente não ocorreu com a educação superior no Brasil.

### 1.2.1 Problemas Existentes com o Panorama Atual

Segundo Cobra e Braga (2004), o aumento desenfreado ocorrido na educação brasileira deu-se exatamente pelo fato de o mercado mostrar-se extremamente atrativo e rentável para empresários de diferentes segmentos (banqueiros, comerciantes, industriais, políticos, apresentadores de televisão). Estes investem no setor porque hoje movimenta 15 bilhões de reais ao ano e ainda tem a possibilidade de dobrar seu valor.

Um dos grandes problemas nessa expansão do ensino superior é que ele não tem ocorrido de acordo com o crescimento de cada estado ou região. A expansão da educação superior brasileira teve um inequívoco sentido geográfico, conforme podemos ver na tabela 4:

Tabela 4: Percentuais de instituições, cursos e matrículas de graduação presencial, segundo a região – Brasil 1996 e 2004

Região	Instituições %		Cursos %		Matrículas %	
	1996	2004	1996	2004	1996	2004
NO	3,7	5,9	6,2	8,2	4,1	6
NE	10,5	17,2	15,5	17,8	15	16,3
SE	62,4	50	47,8	45,8	55	49,4
SU	13,2	16,7	22	19,1	18,7	19,1
CO	10,2	10,7	8,4	9,1	7,2	9,2

Fonte: MEC/INEP/DEAES

No contexto nacional, a região Norte é a menos desenvolvida, menos populosa e aparece como uma das que mais cresceu proporcionalmente nos três aspectos analisados, que foram instituições, cursos e matrículas.

O governo perdeu o controle, isso causa o excesso do número de IES particulares sem o número suficiente de alunos para ingressarem. Para Cobra e Braga (2004, p. 13) “Dois problemas têm-se mostrado presentes no cenário do ensino superior nos últimos anos. Primeiro, o aumento do índice de evasão nos cursos de graduação e, segundo, o aumento do número de vagas ociosas”.

A relação entre as vagas oferecidas na graduação presencial e os candidatos inscritos vem diminuindo ano a ano para a rede privada, imprimindo, por conta de sua predominância, um ritmo decrescente ao desempenho geral, como se pode observar na tabela 5.

Tabela 5: Relação candidato/ vaga – Brasil 1996 – 2004

<b>IES</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Geral	4,0	3,9	3,6	3,5	3,3	3,0	2,8	2,4	2,2
Pública	7,5	7,4	7,5	8,0	8,9	8,7	8,9	8,4	7,9
Privada	2,6	2,6	2,2	2,2	1,9	1,8	1,6	1,5	1,3

Fonte: MEC/INEP/DEAES

Conforme o MEC/INEP, em sua pesquisa sobre a educação superior brasileira de 1991 – 2004, a relação candidato/vaga não é tão decisiva quanto à relação vaga/ingresso, pois se observa o índice de ociosidade com que as instituições trabalham. No ano de 2004, o total de vagas disponíveis no ensino superior foi de 2.320.421 e apenas 1.303.110, isto é, 56,2% foram preenchidas, permanecendo 43,8% de vagas ociosas. Na tabela 6 poderá ser observado que quando se estuda as IES privadas o problema aumenta ainda mais, pois no ano de 2004 essas instituições apresentaram uma ociosidade de quase 50% das vagas oferecidas.

Tabela 6: Evolução do percentual de vagas ociosas – Brasil 1996-2004

<b>Categoria</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Geral	19	17,9	17,6	18,7	26,2	26,4	32	36,9	43,8
Privada	22,9	22,4	21,6	23	31,5	31,2	37,4	42,2	49,5

Fonte: MEC/INEP/DEAES

O empresariado não contava com o desafio causado pelo grande aumento da concorrência em IES privadas. Em consequência do aumento da oferta maior que a demanda, acabaram atraindo muitos alunos sem recursos para o pagamento das mensalidades em dia o que causa a inadimplência (que chega a 30%), um problema de ordem financeira que afeta a maioria dos empresários da IES particulares.

E uma grande dificuldade enfrentada pelas IES particulares é não ter uma queda de qualidade no ensino e algumas vezes, a falta de qualidade se dá pela escassez de recursos, visto o alto índice de inadimplência, para investir na qualificação de profissionais, isto é, titulados, pois esta qualificação causa gasto.

Durhan (1998, p. 8) constata que:

O setor privado, além de ter expandido, também se diversificou internamente nas décadas subseqüentes à reforma. No período anterior era constituído majoritariamente por instituições não lucrativas, em geral confessionais ou criadas por iniciativa das comunidades locais. Parte desses estabelecimentos foi estadualizada ou federalizada. Mas, paralelamente, desenvolveram-se novas instituições comunitárias, mantidas pela Igreja ou por iniciativas laicas, envolvendo prefeituras e entidades representativas da sociedade civil que constituem, no conjunto, um subsistema que se poderia denominar público não estatal. A grande ampliação do setor privado, entretanto, se deu pela expansão de um outro tipo de estabelecimento, criado pela iniciativa privada e de cunho mais empresarial. Este setor responde do modo muito mais direto às pressões de mercado, as quais nem sempre se orientam no sentido da qualidade.

Paralelamente, as IES privadas devem continuar, desde que garantido a sua qualidade e seu crescimento ordenado. Para isso, precisa superar alguns obstáculos como: limite da demanda com poder aquisitivo; excesso de instituições e vagas; falta de financiamento; falta de professores titulados e qualificados e superposição de IES com as mesmas características.

Para Cobra e Braga (2004, p. 14) “a expansão do ensino no Brasil e o novo contexto educacional são movimentos mundiais sem precedentes. Seja qual for a ideologia das políticas públicas, não será mais possível cercear seu caminho”.

### 1.2.2 A Evasão das IES Particulares

Juntando o percentual de vagas não preenchidas, que é de 37%, com o índice de inadimplência de 30% e ainda as taxas de evasão, que permanecem na casa dos 20% nos últimos quatro anos, percebe-se que o setor privado não tem tanto a comemorar, mas muito com que se preocupar.

As estatísticas sobre evasão diferem pelas regiões do país, de instituição para instituição e de curso para curso, mas o pico da taxa de evasão foi registrado em 2004, quando 24,3% dos matriculados não conseguiram chegar ao final do curso. No entanto, para Cobra e Braga (2004), em estudo sobre marketing educacional, as causas principais da evasão estão relacionadas, variando na importância e relevância, com três dimensões:

- a) Acadêmica - expressa por aspectos educacionais do dia-a-dia em sala de aula, relacionado com disciplinas x docentes x discente;
- b) Financeira - expressa por aspectos econômicos, que correspondem a cerca de 40% e
- c) Pessoal – expressa por aspectos psicológicos e comportamentais.

Pesquisa referida por Mattar (2004) sobre a evasão no Curso de Administração de Empresas da FEA/USP, instituição pública estadual, oferece uma visão das diferenças que podem existir em relação à evasão em instituições privadas. Nesse estudo, o erro na escolha somado ao fato do evadido não gostar da área, faz com que esses motivos sejam responsáveis por grande parte da evasão.

Os números da evasão no setor de ensino superior são uma ameaça e, ao mesmo tempo, uma oportunidade no sentido de que, com a queda da demanda, as universidades estão percebendo que a retenção do aluno é tão importante quanto a sua captação, por isso a importância de estratégias como o marketing de relacionamento para que aumente o vínculo entre as IES privadas e os discentes.

### 1.3 O Estado de Roraima

#### 1.3.1 Aspectos Socioeconômicos

A história do Estado de Roraima inicia-se com o antigo território do Rio Branco, onde houve uma disputa territorial por espanhóis, holandeses e ingleses no início do século XVI. Todavia sua instalação só ocorreu após o extermínio de grande número de indígenas, no século XVIII. Em 1858, o Governo Federal criou a freguesia de Nossa Senhora do Carmo, que, em 1890, transforma-se em município de Boa Vista do Rio Branco. Em 1904, há uma disputa territorial com a Inglaterra e o Brasil perde uma parte de seu território a qual foi incorporada a Guiana Inglesa. Em 1943, cria-se o Território Federal do Rio Branco; em 1962, passa a ser denominado Território Federal de Roraima; e com a constituição de 1988 passa à condição de Estado de Roraima.

Roraima situa-se na Amazônia setentrional o que lhe confere a particularidade de possuir a maior parte de suas terras no Hemisfério Norte e destaca-se como a mais nova fronteira de desenvolvimento da Região. O Estado de Roraima possui uma área territorial de 225.116 km<sup>2</sup> (equivalente a 2,64% do Brasil e 5,84% da região Norte) e 15 municípios, alguns sendo fronteiriços. Possui duas estações climáticas bem definidas, com períodos de chuvas entre abril e setembro e estiagem de outubro a março. O estado representa um corredor importantíssimo na integração comercial com o Caribe, fazendo uso de suas fronteiras rodoviárias com a Venezuela e Guiana e ligando-se ao restante do País pelo Estado do Amazonas. Roraima insere-se como uma das nove unidades que integram a Amazônia Legal.

A região é marcada pela implantação de grandes projetos econômicos direcionados para a industrialização de minérios. Sua economia é marcada por atividades vinculadas a pequenos negócios, desde a pequena produção agrícola até a transformação de bens primários em pequenas unidades produtivas ou de comércio. Quanto ao processo de industrialização, pouco se tem na região, a base produtiva é focada em um modelo primário exportador.

O portal do governo do Estado de Roraima destaca que:

Roraima é o segundo PIB per capita do norte - amazônico e setores como o comercial, secundário e, principalmente, o de serviços tem aquecido a economia estadual, tirando do Estado, gradativamente, o papel de maior responsável por esse aquecimento.

A população é formada por índios, caboclos e migrantes de várias regiões do país, com predominância dos nordestinos. Embora seja o Estado menos populoso do país, é um dos que mais acolhe pessoas vindas de outras regiões. O crescimento populacional está associado aos mais diversos motivos (matérias primas florestais e minerais, projetos de assentamento e colonização), configurando uma sociedade característica, do ponto de vista cultural, econômico e social. Basta citar que Roraima é o estado brasileiro que detém o maior contingente populacional indígena do país miscigenado com migrantes nordestinos, sulistas e o regional. Existem, em Roraima, cerca de 40.000 índios, representando, aproximadamente, 13% da população total do Estado.

### 1.3.2 Educação Superior no Estado de Roraima

Para poder analisar a educação superior do Estado de Roraima, precisa-se fazer primeiramente uma análise da educação fundamental e média. Segundo estudo realizado pelo MEC/INEP (2006), quando descreve a educação superior brasileira de 1991 – 2004: a) Roraima apresenta a terceira maior taxa de escolarização bruta no ensino fundamental e a maior taxa de escolarização bruta no ensino médio da região; b) no âmbito de taxa líquida do ensino fundamental, tem a maior taxa de escolarização líquida, estando acima das taxas do Brasil e da Região Norte, somente perdendo para o Estado do Amapá.

Os dados analisados pelo MEC/INEP (2006) mostram uma realidade muito significativa, permeada por desafios relativos às condições de vida, melhor distribuição de renda e maiores possibilidades de acesso e permanência na educação básica.

Com relação à educação o governo anuncia que:

a necessidade de melhor qualificação impulsionou a consolidação do quadro de formação profissional por meio do ensino superior e cursos técnicos profissionalizantes, ferramentas imprescindíveis na qualificação profissional da população. São dezenas de cursos de 3º grau tanto nas instituições federais como nas particulares e, o Governo do Estado já trabalha na implantação de uma Universidade Estadual. Na prática, significa mais oportunidade para os jovens roraimenses qualificarem-se melhor para o mercado de trabalho.

Em consequência disto, em junho do ano de 2006, o Governo implantou a Universidade Estadual de Roraima.

Com estas características aqui analisadas, percebe-se que a Educação Superior de Roraima assume uma posição de destaque frente à conquista da excelência acadêmica no âmbito do país, da Região Norte e de sua própria população.

Os dados oficiais do Censo da Educação Superior, na série histórica de 1991 a 2004, coletados pelo MEC/INEP (2006), apontam uma expansão importante no sistema de educação superior no Estado de Roraima, inserindo-se na dinâmica da região Norte e do país. Até o ano de 2000, o estado contava apenas com uma IES, que era ligada a União e, a partir de 2001, evidencia-se um aumento de instituições tanto no âmbito público como privado, percebendo que o Estado de Roraima acompanhou a mesma trajetória do país, sendo esse um reflexo evidente das políticas públicas do setor educacional.

Nesse histórico de crescimento de IES no Brasil, na Região Norte e em Roraima, insere-se também o número de vagas, em que houve um aumento significativo, os dados referentes às vagas no ensino superior no Estado de Roraima apontam que, em 2004, das 4.129 vagas, 37% (1.530) são do setor público e 63% (2.599) do setor privado.

Quando o MEC/INEP (2006) analisou os ingressantes em 2004, obteve o seguinte resultado, dos 3.764 ingressantes no sistema de educação superior do Estado de Roraima, em 2004, 1.511 (40,1%) encontram-se em instituições públicas e 2.253 (60%) nas IES privadas.

Analisando os dois últimos parágrafos acima podemos perceber que existe uma ociosidade de vagas principalmente nas IES privadas que obtiveram 346 vagas ociosas comparadas a 19 do setor público, mostrando desde 2004 um cenário de alerta para as IES particulares.

A tabela 7 mostra-nos uma importante relação entre vagas, inscritos, ingressos e concluintes no Estado de Roraima de 1991 até 2004, podendo se analisar globalmente o cenário da educação superior no estado. Importante levar em consideração que, no período em que a pesquisa foi realizada, os concluintes das IES particulares ainda não tinham acabado os seus cursos.

Tabela 7: Distribuição de vagas, inscritos, ingressos e concluintes – Roraima 1991-2004

Ano	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Candidato/vaga	Ingressos	Vagas Ociosas	Concluintes
1991	330	1.148	3,4	301	29	21
1992	886	4.481	5,1	885	1	22
1993	850	3.480	4,1	801	49	48
1994	1.082	4.072	3,8	931	151	88
1995	1.262	4.438	3,5	864	398	131
1996	680	6.571	9,7	680	-	209
1997	660	5.986	9,1	630	30	268
1998	670	5.815	8,6	618	52	253
1999	390	5.975	15,3	390	-	284
2000	540	2.701	5	527	13	542
2001	910	4.226	4,6	902	8	414
2002	1.320	6.057	4,5	1.154	166	375
2003	1.655	10.898	6,5	1.526	129	426
2004	4.129	16.754	4,1	3.764	365	394

Fonte: MEC/INEP/DEAES

Antes um Estado carente de ensino superior, onde a população só possuía uma única Universidade Federal. Depois de 2001, a facilidade de acesso ao ensino superior cresceu, havendo, além das duas instituições federais (Universidade Federal de Roraima e Centro Federal de Educação Tecnológica) e de uma estadual (Universidade Estadual de Roraima), uma grande concorrência entre cinco IES particulares (Faculdades Cathedral, Faculdade Atual da Amazônia (FAA), Faculdade Roraimense de Ensino Superior (FARES), Faculdade de Ciências, Educação e Teologia do Norte (FACETEN) e Faculdade de Teologia de Boa Vista (FATEBOV).

#### a) Faculdades Cathedral

Segundo site da própria faculdade:

A instalação das Faculdades Cathedral de Ensino Superior veio como consequência natural do crescimento do Estado de Roraima. Esta história iniciou-se a partir da visão empreendedora dos mantenedores que ansiavam pela abertura de novas fronteiras para levar o ensino superior de qualidade a todos. Saindo do plano empreendedor para a concretização de idéias, nasceu há pouco mais de quatro anos a Faculdades Cathedral de Boa Vista. A Instituição veio para se tornar pólo integrador dos setores urbano e rural mostrando sua importância social e seu comprometimento com a redução das desigualdades sociais e a promoção da qualidade de vida em sua área de abrangência.



Hoje a faculdade oferece 13 cursos de graduação, sendo 9 Cursos de Bacharelado e Licenciatura e 6 Cursos Superiores de Tecnologia. Além desses, tramita no MEC os cursos de Arquitetura e Enfermagem.

Para a integração da população menos favorecida, a faculdade é participante do Programa Universidade Para Todos (ProUni), Programa do Financiamento Estudantil (FIES) e do Programa de Bolsas do Governo de Roraima. Além disso, tem vários programas de bolsas, com auxílio a indígenas, portadores de necessidades especiais e o programa bolsa-funcionário, pelo qual todos os funcionários recebem incentivos para frequentar um curso superior.

#### b) Faculdade Atual da Amazônia - FAA

Segundo site da própria faculdade:

No dia 28 de março de 2001 foi credenciada, por meio da Portaria nº. 583, pelo Ministério da Educação, como Instituição de Ensino Superior, esta mesma portaria autorizou também o Curso de Administração de Empresas.

A Faculdade oferta os cursos de bacharelado em Administração, Ciências Contábeis, Serviço Social, Sistemas de Informação, Direito, Comunicação - com habilitação em publicidade e propaganda e jornalismo; Licenciatura em Pedagogia e em Computação, além dos Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão Pública, Eventos, Processos Gerenciais, Comércio Exterior, Secretariado, Gestão Ambiental, Designer e Gestão de Agronegócios.

Além da oferta de cursos de graduação, atua fortemente com a Pós-Graduação. A Faculdade Atual da Amazônia tornou-se referência em Boa Vista com seus programas de Master in Business Administration (MBA) e Especializações, possui convênio com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) - Management, mas também realiza seus programas próprios através da Escola Atual de Extensão.

A Faculdade Atual da Amazônia também participa de programas de integração social como ProUni, FIES, Programa de Bolsas do Governo de Roraima, bolsa-funcionário e incentivo à profissionalização cada vez maior do seu quadro docente.

#### c) Faculdade Roraimense de Ensino Superior – FARES

Segundo site da própria faculdade ela foi autorizada também no ano de 2001, conta com 4 cursos: Administração, Agronomia, Economia e Normal Superior - formação de professores da educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental. Seu forte no Estado é a Educação a Distância (EAD)

d) Faculdade de Ciências, Educação e Teologia do Norte – FACETEN

Segundo site da própria faculdade:

A Instituição foi credenciada junto ao MEC, através da Portaria N°. 2739 do dia 27/09/2002 D.O.U. Dispõe atualmente de Cursos autorizados na área de Graduação e Pós-Graduação.

A FACETEN nasceu em setembro de 2000, e logo em seguida deu início ao pedido de credenciamento junto ao Ministério da Educação. Passando-se dois anos, no dia 27 de setembro de 2002, teve sua autorização para funcionamento com o Curso de Bacharel em Teologia, vale ressaltar que a FACETEN foi a primeira instituição das Igrejas Evangélicas Assembléia de Deus em Boa Vista - RR a ser autorizada com este curso e uma das primeiras no Brasil. Na seqüência foi criado o Instituto Superior de Educação Faceten (ISEF).

Através do ISEF, a FACETEN colocou à disposição os cursos de licenciatura plena, como o Normal Superior. Através dessas conquistas, lançou, através da Resolução 01, os cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu* a título de Especialização.

e) Faculdade de Teologia de Boa Vista – FATEBOV

É uma Escola Teológica de Ensino Superior, autorizada pelo Ministério da Educação através da Portaria 3083/01 de 26/12/01, publicada no Diário Oficial da União N°. 245 de 27/12/01.

Segundo site da faculdade: “a FATEBOV é uma instituição de nível superior, voltada a atender as necessidades da população do Estado de Roraima, no que diz respeito à formação e estudo teológico”.

A concorrência e a insegurança do mercado de trabalho levaram a classe média baixa e alguns setores populacionais a buscarem rapidamente um diploma de educação superior. Essa demanda era o que faltava para que a iniciativa privada buscasse, na educação, uma oportunidade de negócio. IES com fins lucrativos, ágeis e competitivas, foram tomando conta do Brasil em uma concorrência cada vez mais acirrada. O resultado disso pode ser percebido através de três palavras: expansão, diversificação e privatização. Nesse cenário de ascensão da iniciativa privada na Educação Superior, a rede pública ficou estagnada, recebendo pouca atenção e pouco investimento.

Diante desse contexto, pode-se observar um encolhimento das universidades públicas e um crescimento desenfreado, que agora começa a se tornar mais maduro, do qual só sobreviverão as melhores e mais preparadas IES particulares.

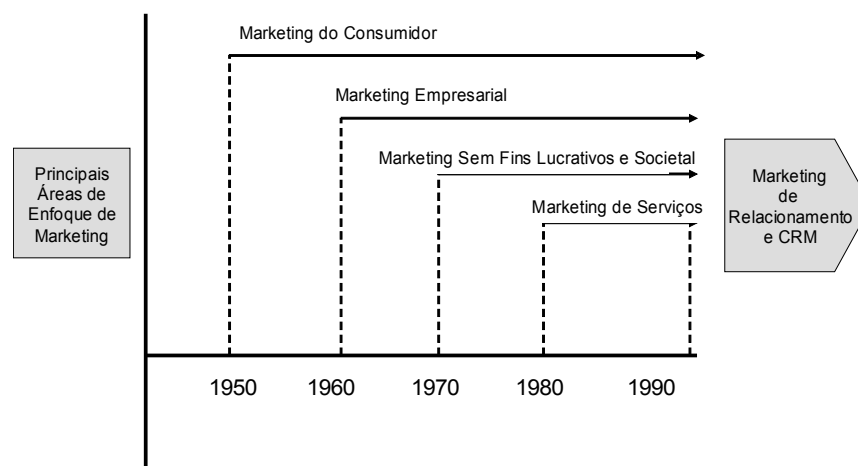
## 2 Do Marketing Transacional para o Marketing Relacional

A constatação de que a função de marketing vem evoluindo e acompanhando as mudanças e o desenvolvimento dos mercados pode ser realizada quando se observa os principais movimentos estratégicos das empresas e organizações nas últimas décadas:

- a) Anos sessenta - Foco das organizações na conquista da liderança sobre mercados, com o emprego das mídias de massa, utilizadas para criar e posicionar marcas globais;
- b) Anos setenta – Segmentação de mercado com foco para mercados específicos, bem como colocando os processos de trocas e transações como principal foco do marketing.
- c) Anos oitenta - Maior aproximação com o consumidor, provendo-o de serviços, comunicação e atendimento personalizados, com destaque para a integração das principais áreas da empresa no esforço de criação de valor, além da ênfase nos programas de qualidade como garantia para a satisfação do cliente.
- d) Anos noventa – Marketing de relacionamento, apoiados em uma nascente tecnologia de informação e na internet, que aceleraram a mudança já em curso da empresa orientada para o produto para a empresa orientada para o cliente.
- e) Atualmente – Forte ligação com os clientes desenvolvida por todos os colaboradores de todos os níveis da empresa.

Numa linha de tempo, esse contexto de evolução foi demonstrado por McDonald et al (2001), na figura 1, que ilustra as diferentes fases do enfoque da gestão de marketing:

Figura 1: Evolução do enfoque de marketing



Fonte: McDonald et al (2001)

Marcos (2004) apresenta um ciclo evolutivo com cinco estágios, demonstrando que o marketing, em realidade, está retomando suas origens de processo social, privilegiando o foco no relacionamento e no indivíduo e não somente nas transações e na massificação, figura 2.

Figura 2: Ciclo evolutivo do marketing



Fonte: Marcos (2004)

As formas de as empresas relacionarem-se com os clientes vêm sofrendo uma grande mudança nas últimas décadas. É notório que a doutrina tem identificado o Relationship Marketing (RM)<sup>4</sup> como uma ferramenta que vem ganhando espaço na história recente da Administração de Empresas e isso tem uma explicação lógica: no início do século XX as empresas simplesmente não necessitavam de estabelecer uma estratégia de relacionamento com o cliente. A fidelização, naquela época, não era importante, tendo em conta que a demanda era abundante, e não fazia sentido investir nesse tipo de ferramenta em um ambiente tão favorável.

Ross e Robertson (2007) conceituam relacionamento da seguinte maneira:

<sup>4</sup> Palavra inglesa, que quer dizer Marketing de Relacionamento

A relationship is a connection between two entities (entities can be organizations, people, societies, or even nation-states), such that the entities have explicit roles for which there are expected norms of behavior.

Evidentemente, tal lógica não subsiste nos dias de hoje e o marketing de relacionamento tem se convertido em uma arma poderosa para a sobrevivência de empresas em um mercado altamente competitivo e verdadeiramente de guerrilha.

Curiosamente, era comum considerar a estratégia de marketing como algo voltado apenas para convencer o cliente. Note-se, inclusive, o conceito de marketing da Associação Americana de Marketing: “marketing é o desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens de serviços do produtor para o consumidor”, segundo Schewe e Smith (1982). Sobre o mesmo tema, assim afirma Bhardwaj (2007):

Conventional transaction based marketing, unlike relationship marketing, tend to focus on winning customers and growing market share without any attempt to develop strategies for customer retention. Hence the cost of losing customers always made a huge dent in the overall profitability of the business. Experts have indicated that it can cost as much as ten times more to gain a new customer than to retain an existing one.

É interessante observar que nesse momento a informação era unidirecional, ou seja, apenas tinha a intenção de informar os clientes acerca do produto e persuadi-los à compra. Evidentemente, com a evolução dos conceitos, agregou-se a essa definição o interesse da empresa em estabelecer uma integração entre organização e cliente. Na atualidade, não basta que a informação tenha um caráter unidirecional, que pretenda não mais do que dar informações ao cliente sobre o produto e convencê-lo à compra, deve-se, nos dias atuais, entender o mercado, saber do que ele precisa e, aí sim, fornecer um produto personalizado que atenda quase individualmente a cada consumidor.

De certa forma, o marketing também incorporou a preocupação com a forma de se produzir o que os consumidores anseiam. Isso pode ser notado sensivelmente com o aumento significativo de uma importante ferramenta que possibilita entender melhor de que forma o cliente pensa: a pesquisa de mercado. A doutrina, da mesma forma, tem evoluído em seu pensamento conceitual de marketing, o que pode ser considerado como uma evolução natural, tendo em vista que os conceitos em administração são fenômenos dinâmicos, que tendem a evoluir, conforme o pensamento da sociedade em geral, a aprimorar-se, o que ocorre constantemente. A evolução do marketing e de suas características possibilitou sua própria sobrevivência, algo que poderia não ter ocorrido caso permanecesse adstrito aos conceitos

antigos, que não mais atendem ao consumidor de vanguarda. Inclusive, é consideravelmente importante a estratégia a ser adotada, conforme se infere dos dizeres de Payne e Frow (2005):

The business strategy must be considered first to determine how the customer strategy should be developed and how it should evolve over time. The business strategy process can commence with a review or articulation of a company's vision, especially as it relates to CRM (e.g., Davidson 2002). Next, the industry and competitive environment should be reviewed. Traditional industry analysis (e.g., Porter, 1980) should be augmented by more contemporary approaches (e.g., Christensen, 2001; Slater e Olson, 2002) to include co-opetition (Brandenburger e Nalebuff, 1997), networks and deeper environmental analysis (Achrol, 1997), and the impact of disruptive technologies (Christensen e Overdorf, 2000).

A respeito da constante evolução dos conceitos de marketing, assim se posicionou o notório pesquisador Kotler, em diferentes momentos:

- a) "Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo a facilidade e a realização de trocas." (Kotler, 1976, p.36)
- b) "Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender esses mercados." (Kotler e Fox, 1994, p. 25)
- c) "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles." (Kotler, 1999, p. 155)

Como objetivo desses modelos conceituais, é interessante observar que houve um incremento no nível de simbiose ocorrido entre empresa e cliente, que outrora apenas se mostrava pela pura troca, e que no conceito atual pode ser caracterizado como relacionamento, que certamente incorpora importantes conceitos como informação, motivação e atendimento. Da mesma forma, percebe-se uma importante modificação na maneira como os gestores das organizações enxergam seus parceiros. Antigamente sequer identificavam com clareza quem eram as partes envolvidas no processo. Pode-se observar, por exemplo, que os clientes não mais são encarados friamente como números em uma tabela ou fatias em gráficos na forma de pizza. Hoje é possível identificar a noção de mercado e os clientes com todas as suas peculiaridades.

O papel da comunicação cresceu, tornando-se fundamental para o reconhecimento das expectativas dos clientes e, portanto, para o gerenciamento de produtos e serviços. Na outra ponta, a facilidade de acesso que os consumidores têm à informação tornou-os mais exigentes e conhecedores dos seus direitos. Não é mais possível sustentar uma imagem diferente da

realidade. A organização que não se voltar para o atendimento das necessidades e anseios de seus clientes tende a sucumbir.

É sempre importante salientar, que muitas das funções do marketing orbitam o mix de marketing, aquele composto também chamado de 4Ps que envolve os seguintes elementos: produto, preço, ponto de distribuição (também chamado de praça ou posicionamento) e promoção. Interessante ressaltar que muitos doutrinadores não mais aceitam a amplitude do mix de marketing, alegando, basicamente que tal modelo não é aplicável a todos os setores (como o setor de serviços) ou ainda que não atende a nova realidade de mercado. Em regra, tais autores são representantes da linha do Marketing Tradicional.

É sabido que o gerenciamento de produtos e serviços são bem distintos e requerem estratégias particulares, próprias para suas peculiaridades, conforme ensina Rust e Chung (2006):

Managing service is different from managing goods, because of long-recognized differences between the nature of service and the nature of goods (Parasuraman et al. 1985). Some of the notable characteristics of service that make managing service different are (1) intangibility, (2) heterogeneity, (3) simultaneity of production and consumption, and (4) perishability. Intangibility implies that service cannot be inventoried or easily displayed. Heterogeneity arises because service often depends on labor, which is inherently more unreliable than machines. Simultaneity of production and consumption (inseparability) means that the consumer participates in the transaction, and therefore service is not easily centralized. Perishability means that for many services, once the time of potential service passes, the opportunity to sell that service perishes. Recently, the four characteristics of service have been challenged, as researchers (e.g. Lovelock and Gummesson 2004, Vargo and Lusch 2004) have criticized the usefulness of the intangibility, heterogeneity, inseparability, and perishability framework in separating goods and service, mainly because the line separating goods and service is increasingly becoming blurred. Nevertheless, the characteristics of intangibility, heterogeneity, inseparability, and perishability are the primary characteristics of service that result in the unique challenges and opportunities for marketing science.

Por outro lado, a leitura que se faz deles em regra determina o nível de qualidade das decisões e ações que cada um toma. Sempre é importante que se tenha como foco a visão de cliente. Uma abordagem interessante, neste sentido, é o sistema proposto por Lautenborn apud Cobra (2001, p. 19), no qual o mix de marketing cede lugar aos 4C's: cliente, custo, conveniência e comunicação.

Comparando-se item a item de ambas as correntes, observa-se uma mudança de foco. A visão, antes mais internalizada, nos 4 P's, passa a ser nitidamente externa, nos 4C's. Ainda que se possa considerar a reflexão sobre esses aspectos implícita no mix de marketing, o sistema evidencia a necessidade de a organização se colocar no lugar do cliente para satisfazê-lo. Entendendo o cliente, o marketing auxilia os sistemas de produção a fazer o melhor para atendê-lo. Grönroos (2004, p. 180) reconhece:

A função interativa do marketing reconhece que cada componente, humano ou não, envolvido na produção de um serviço, cada recurso da produção utilizado e cada estágio da produção do serviço e do processo de entrega devem ser preocupações do marketing, e não serem considerados meramente problemas operacionais e de pessoal.

Como observado, portanto, o marketing também deve ter como objetivo envolver-se com os sistemas de produção e entrega dos serviços, auxiliando os departamentos responsáveis por estes processos. Pode-se, ainda, observar, que o papel deste relacionamento entre a empresa e o cliente é fundamental em um mercado competitivo, pois a empresa que não se volta para atender as necessidades de seus clientes tende soçobrar. Sobre o assunto, segue a sábia lição de Bhardwaj (2007)

Transforming indifferent customers into loyal ones and establishing a long term relationship with its customers is critical for organizational success. This brings in focus the paradigm of Relationship Marketing which Levitt in 1983 described as ‘an approach which emphasizes the continuing relationships that should exist between the organization and its customers. It emphasizes the importance of customer service and quality and of developing a series of transactions with consumers’. Customer service and focus on quality enhance customer satisfaction. Greater the level of customer satisfaction with the relationship—not just the product or service, greater will be the likelihood that the customer will stay with the organization. Relationship marketing is recommended for complex, high value services, which are not generic, have a high degree of variability and switching costs, with customers preferring a high degree of involvement and a continuous relationship.

Muito embora as vantagens e o óbvio incremento no lucro proporcionado pelas estratégias de marketing em alguns setores, ainda há uma posição preconceituosa relacionada ao marketing, tendo em vista a visão simplista de que marketing é uma forma de convencer alguém a comprar alguma coisa mesmo que não seja de boa qualidade. Este preconceito pode ser identificado através da colocação de Kotler e Fox (1994), que afirmam: “alguns administradores, conselheiros, professores e ex-alunos acreditam que marketing é para empresas comerciais, e que as instituições educacionais devem estar ‘acima’ do marketing. (...) Em sua visão, o propósito da educação é oferecer conhecimento, habilidades analíticas e hábitos de reflexão, racionalidade, enquanto o propósito de marketing – e dos negócios em geral – é ganhar dinheiro. Vêem marketing como ‘venda pesada’ e acreditam que ele deprecia a educação e as instituições educacionais que o utilizam”.

Neste momento é deveras importante ressaltar que marketing não é a mesma coisa que vendas, assim sendo, não se justifica a relutância de algumas IES em adotarem as estratégias de marketing, principalmente em detrimento daquelas que já o adotaram. Veja-se que o



marketing em sua atual concepção não tem o foco no produto ou no serviço, e sim no cliente. Segundo a lição de Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007):

Relationship-enhancing activities are actions, resources, and efforts focused on strengthening customer relationships (Crosby, Evans, e Cowles, 1990), including social interaction, special reports, adaptive policies and procedures, and all other initiatives to cultivate a relational character in the seller–customer interaction (Anderson e Weitz 1992; Berry 1995; Jap e Ganesan, 2000). Relationship enhancing activities attempt to transform indifferent customers into loyal ones (Berry 1995, p. 236) by building customer bonds with the selling firm and the salesperson (Crosby, Evans, e Cowles, 1990); (De Wulf, Odekerken-Schröder, e Iacobucci, 2001); thus, they are expected to increase customer loyalty at both the firm and the salesperson levels. In addition, many relationship-enhancing activities improve efficiency (Gwinner, Gremler, e Bitner, 1998) and increase customer value received by creating tangible customer benefits or by reducing customer costs (Sirdeshmukh, Singh, e Sabol, 2002).

Sabe-se que as Instituições de Ensino Superior atuam como prestadoras de serviços, tendo em vista que o conhecimento adquirido pelo aluno nas dependências da instituição não é tangível. O diploma que o aluno leva consigo, quando termina o curso oferecido pela instituição, na verdade não passa de um mero ícone de que ele adquiriu um serviço por meio de uma compra. Obviamente a ausência daquele papel não significa a ausência do conhecimento.

Grönroos (2004) aponta uma característica peculiar ao serviço prestado pelas instituições de ensino, onde o próprio consumidor contribui positiva ou negativamente no fornecimento do serviço, pois um ou outro aluno pode perturbar ou contribuir com a aula. Conforme o autor “outros clientes consumindo simultaneamente os mesmos serviços ou serviços similares poderão influenciar a maneira como um determinado cliente percebe o serviço”.

Um aspecto relevante em relação ao fornecimento de serviços refere-se às instalações na qual o serviço é realizado bem como as pessoas que participam do processo. Esta característica é singular na relação empresa-cliente relacionada ao serviço fornecido, pois o comportamento do cliente no momento em que recebe o serviço pode interferir de forma determinante como já visto (Slack, et al, 1999).

No mesmo sentido, Normann (1993) destaca que “a natureza e qualidade do funcionário de contato, instalações físicas e equipamentos usados pela organização, forma como são apresentados, e identidade dos demais clientes” são aspectos importantes do consumidor de serviços.

De qualquer forma, sob qualquer perspectiva que se queira analisar a questão do fornecimento de serviços e do marketing de relacionamento, a qualidade é o fator preponderante para a fidelização do cliente. Conforme sustenta Berry (1995),

independente dos mercados-alvo de serviços específicos ou da estratégia de preços, os líderes de serviços consideram a qualidade dos serviços como condição básica para se competir. Os clientes entendem que gastar recursos – e muitas vezes tempo também – com serviço incapaz de lhe entregar o que promete, ou que lhe provoque inconvenientes, seja uma perda. (*sic*).

Assim, é evidente que é a satisfação plena que o mercado busca, e a qualidade é o alicerce para a obtenção de tal satisfação. A percepção desse fato produz efeitos extremamente positivos nos resultados das empresas (Paladini, 2000). Outro aspecto interessante do marketing de fornecimento de serviços é que os clientes, em regra, criam expectativas mesmo antes de utilizarem os serviços e o fazem por meio de concepções criadas por outros clientes e também por ações de marketing, como propaganda, promoções e relações públicas.

Fica claro, portanto, que a estratégia de marketing está na gênese do processo, tendo em vista que o primeiro cliente que utilizou o serviço o fez em decorrência de uma ação de marketing. Por esse motivo, conforme sugere Giansesi e Corrêa (1994),

é necessário cuidar para que as expectativas geradas possam efetivamente ser alcançadas”. O autor afirma que “uma das funções básicas do marketing de serviços é a comunicação com o cliente, cujo papel é fundamental na formação das expectativas dos consumidores a respeito do serviço a ser prestado.

Por tudo o que foi dito, é muito importante cuidar para que a qualidade torne-se, de fato, o pilar da prestação do serviço. Para tanto, sugere-se que seja criado um mecanismo de avaliação da qualidade do serviço prestado. E mais. É preciso que os dados obtidos através dessa avaliação sejam amplamente divulgados internamente e que cada colaborador saiba exatamente o seu papel no atingimento das metas estabelecidas como sendo ideais. Na lição de Albrecht (2003), “deve-se estabelecer um mecanismo de mensuração da qualidade do serviço e que permita tornar os resultados conhecidos dos administradores e funcionários”.

Analisando, portanto, todo este cenário do fornecimento de serviços e do papel do marketing na fidelização do cliente, chega-se à conclusão de que o RM deve se focar no atendimento, pois aí está a força em reter clientes. Note-se que o objetivo do RM em manter o cliente, em obter sua fidelidade, é justamente o que o diferencia da forma tradicional do marketing, que restringe suas ações à captação de novos clientes. É evidente, portanto, que a opção de uma empresa fornecedora de serviços pelo RM confirma sua visão concentrada nos resultados em longo prazo. Nos dizeres de Grönroos (2004),

o marketing de relacionamento significa que a empresa utiliza uma estratégia de marketing que enfatiza a manutenção e a melhoria dos relacionamentos correntes com os clientes. Embora a obtenção de novos clientes seja ainda importante, o principal interesse estratégico é de se concentrar nos clientes existentes.

O marketing de relacionamento tornou-se uma expressão bastante utilizada nos anos 1990, quando se buscou a fidelidade e a lealdade dos bons clientes, assim como selecionar os melhores fornecedores e buscar um relacionamento mútuo.

Marketing de relacionamento como “o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: (1) identificar clientes de forma individualizada e nominal; (2) criar um relacionamento que se prolongue por muitas transações entre a empresa e o cliente; (3) administrar esse relacionamento para o benefício da empresa e do cliente” (Stone e Woodcock, 2002, p.3)

Prahalad et al (2002) mostram que os clientes evoluíram ao longo do tempo de uma postura passiva para participantes ativos do processo de criação de valor: eles são parte de uma rede estratégica; criam e extraem valor do negócio; são co-desenvolvedores de experiências personalizadas.

Atualmente, vários autores defendem a idéia de que o marketing de relacionamento está substituindo a abordagem do marketing tradicional, conhecido como marketing mix, pois a cada dia as organizações estão se preocupando com a retenção de seus clientes através de um relacionamento duradouro superando a própria importância do produto vendido, assim como, seu preço, que passam a ter relevâncias menores.

O próprio Kotler (1991, p.1), considerado um dos maiores estudiosos do marketing baseado no marketing mix já há alguns anos, concorda que novas abordagens estão surgindo:

A mudança de paradigma, qual usada por Thomas Kuhn, ocorre quando os praticantes de um campo não estão satisfeitos com as variáveis explicativas ou com a sua amplitude... O que eu penso que estamos testemunhando hoje é um movimento à frente de um foco na troca - no sentido estreito da transação - para um foco na construção de relacionamentos e avançando para a construção de redes de valor no marketing. Nós começamos pensando na maior parte sobre como segurar clientes existentes. Nosso pensamento, conseqüentemente, está se movendo de um foco do mix do marketing para um foco em relacionamento.

No entanto, para o autor a mudança de marketing de relacionamento não significa que as empresas abandonem totalmente o marketing tradicional. O ideal para ele é que a maioria das empresas promova uma combinação adequada das abordagens do marketing tradicional e do marketing de relacionamento. Sendo que aquelas que vendem em grandes mercados de consumo devem praticar, principalmente, o marketing tradicional e as que possuem menor quantidade de clientes devem enfatizar o marketing de relacionamento.

Para Telles (2003, p. 164) “marketing de relacionamento é uma prática de identificação, atração e retenção dos clientes mais valiosos, objetivando a maximização da geração de lucro para a organização”.

Já para Stone et al (2001, p. 20)

Marketing de relacionamento é como encontramos o cliente, conhecemos o cliente, mantemos contato com o cliente, tentamos garantir que o cliente obtenha o que deseja em todos os aspectos do negócio e verificamos se o cliente está obtendo o que lhe foi prometido.

Para Cobra e Braga (2004, p. 131), em seu livro sobre marketing educacional, marketing de relacionamento é como “a organização aprende a ser útil para seus clientes e constrói com eles um relacionamento duradouro”.

Para Kotler (2003, p. 134) “o marketing de relacionamento representa importante mudança de paradigma por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”. Para ele, o bom relacionamento com fornecedores, colaboradores, distribuidores, revendedores e varejistas ajuda a agregar mais valor com os clientes, pois dessa forma a organização pode prestar um serviço com maior excelência.

Baseando-se nos conceitos de marketing de relacionamento, Tabela 8, ilustra a análise e o entendimento da mudança que a sua implementação pode representar nas organizações, em contrapartida, há uma situação de uso de estratégias convencionais de marketing.

Tabela 8: Comparativo entre a abordagem transacional e a abordagem relacional

<b>MARKETING TRANSACIONAL</b>	<b>MARKETING RELACIONAL</b>
Obter novos clientes	Reter clientes existentes
Foco em transações	Foco em relações
Volume de vendas	Volume de trocas
Participação de mercado	Participação no cliente
Satisfação	Fidelização
Valor presente	Valor vitalício
Abordagem quantitativa	Abordagem qualitativa
Massificação	Customização
Mídia de Massa	Comunicação interativa
Tangibilidade	Intangibilidade
Venda	Compromisso

Fonte: Marcos (2004) - adaptação

Através do marketing de relacionamento o foco nos 4 P's do marketing fica um pouco diferente:

- a) Produto: personalizado de acordo com a preferência do consumidor e elaborado diante da cooperação entre fornecedores e distribuidores.
- b) Preço: definido de acordo com cada cliente e de acordo com o conjunto de características e serviços solicitados pelo mesmo, as negociações são mais intensas, pois os produtos são projetados para cada cliente específico.
- c) Distribuição: relacionamento direto com os clientes, reduzindo o papel dos intermediários; leva em consideração o que o cliente realmente quer pedir, a forma de pagar, de receber, de instalar e de consertar o produto.
- d) Comunicação: diálogo individual com os clientes.

Assim, para implantar os conceitos do marketing de relacionamento, é necessário que se obtenha um entendimento amplo, em todas as áreas da empresa, de que manter clientes é tão ou mais importante do que adquirir clientes, ciente de que por melhor que seja o planejamento de programas de retenção de sua clientela atual, sempre haverá perda ou evasão de clientes.

A lealdade é um sentimento que se desenvolve com o tempo. A única questão realmente importante é que os parâmetros para o relacionamento cliente-empresa sejam planejados e implementados de maneira correta.

A retenção de clientes é mais importante, eficaz e lucrativa, em termos financeiros do que a aquisição de uma clientela inteiramente nova. As abordagens de atualização e de venda de diversos produtos podem incluir a seleção de produtos-alvo, de marketing por catálogo, de

atualização via telefone, de associações de clientes, de questionários e de linhas de atendimento ao cliente.

O objetivo de um programa de relacionamento é fazer com que valha a pena, para os clientes, fazer negócios com a empresa, motivo pelo qual é importantíssimo conhecer o comportamento dos clientes. Muitas vezes há uma tênue separação entre tentar desenvolver relacionamentos mais fortes e irritar os clientes. Em qualquer programa de relacionamento, é preciso analisar todos os pontos de contatos possíveis com os clientes, considerar as mensagens da concorrência, testar a frequência ideal e oferecer aos clientes os produtos certos, garantindo-lhes também uma prestação de serviços de qualidade.

Um dos principais pontos de embasamento do marketing de relacionamento é a solução das situações problemáticas que visam à retenção de clientes insatisfeitos (Bryce, 2007). É importante salientar que as reclamações feitas pelo cliente devem ser encaradas pelo cliente, como uma oportunidade de ver algum problema solucionado, já que muitos dos clientes de serviços optam por não fazer reclamação ao fornecedor, simplesmente mudam de empresa (Walker, 1991).

Seguindo mesmo raciocínio, Kotler (1999) afirma que “clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos”.

Obviamente, isso não implica em atender qualquer demanda feita pelo cliente. Em grande parte das situações, tem bastante efeito a maneira como se deseja atender ao objetivo do cliente. O RM indica, da mesma forma, a necessidade em conhecer o cliente bem como saber até que ponto vale a pena dispensar esforços a cada um. É evidente que alguns clientes representam um valor superior para a empresa do que outros. Segundo Du, Kamakura e Mela (2007):

Firms lack individual-level, industrywide customer data because they seldom have information about their customers' relationships with competitors. As a result, many CRM initiatives ignore customers' transactions with competing firms, which we believe reflects a tendency of enterprises taking the new customer-centric paradigm of marketing to an inward-looking extreme.

Especificamente em se tratando de instituições de ensino, como poderia ser dito que discentes com boas notas e adimplentes possuem igual valor para a instituição do que alunos com notas baixas e atrasos no pagamento? Conforme afirma Gordon (1998) “empresas que dão a todos os clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito pouco dos seus melhores e debilitarão a lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores.”

Curiosamente aquele primeiro aluno mencionado raramente é identificado pela instituição, tendo em vista que o contato maior é estabelecido com aquele aluno que possui uma grande quantidade de problemas.

Outro aspecto positivo do RM é que o desenvolvimento de relações com os clientes é uma ação preventiva, pois, em geral, autoriza que se identifiquem os problemas antes que eles ocorram ou pelo menos se tornem freqüentes, de forma que afetem de maneira drástica a instituição. Cobra (2001) informa que “as necessidades dos clientes são dinâmicas e, portanto, nunca deve se achar que são suficientemente conhecidas”.

De acordo com o ensinamento de McDonald et al (2001):

- a) Os custos de vendas, de marketing e de preparo são amortizados durante um longo ciclo de vida do cliente;
- b) Os gastos que o cliente faz aumentam com o tempo;
- c) Repetir uma venda para um cliente freqüentemente custa menos;
- d) Clientes satisfeitos fornecem referências;
- e) Clientes satisfeitos podem estar preparados para pagar um preço mais alto.

Ainda sobre o mesmo aspecto, de acordo com Kotler (2003), “o marketing de relacionamento representa importante mudança de paradigma por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma abordagem pautada na independência e cooperação”

Por outro lado, Berry (1995), afirma que “um serviço de recuperação satisfatório aumenta drasticamente a disposição do cliente em recomendar a empresa e aumenta significativamente sua percepção da qualidade global do serviço”.

Importa ressaltar, que apesar deste aparente ineditismo em relação ao uso do Marketing de Relacionamento por empresas, os conceitos utilizados nessa nova empreitada não são necessariamente recentes. É sabido que diversos autores enveredaram-se nesta seara e criaram um referencial teórico importantíssimo para a correta compreensão e utilização do RM.

O próprio termo “Marketing de Relacionamento” foi cunhado por Berry (1983), mas sabe-se que muito antes disso a literatura nos mostra que já se falava deste prisma de relacionamento com o cliente. Sabe-se também, que ao longo de cerca de 30 anos até o presente momento, diversos autores desenvolveram seus próprios conceitos de RM, como o adotado por Bickert (1992) apud Almeida et al (2006), que vincula o Marketing de Relacionamento ao *data base*<sup>5</sup> marketing, além dos conceitos amplos de Morgan e Hunt (1994) que abarcam uma série de tipos de relacionamento como cliente-empresa e funcionários-empresa.

---

<sup>5</sup> Banco de dados

Importante salientar que, dentre diversos tipos de relacionamento, existe aquele que se caracteriza quando o cliente voluntariamente ou mesmo de forma entusiástica, faz negócios com uma empresa por um longo período de tempo. Portanto, para Barnes (2002) apud Souza Neto et al (2004) construir relacionamentos significa estar próximo dos clientes em uma tentativa de entender e servi-los bem. A natureza do relacionamento requer confiança e os elementos que alimentam a confiança, tais como comprometimento, comunicação e entendimento. E por esta razão, é necessário atribuir o mesmo caráter de prioridade que é atribuído a outros aspectos do negócio.

No momento em que a doutrina começa a fazer a ligação do RM aplicado às IES, percebe-se que há um aprimoramento dos conceitos e uma melhor definição da relação. Para Kotler e Fox (1994), no momento em que uma IES decide pelo marketing, certamente tal instituição encontra-se em um mercado de mudança, marcado por competitividade e, principalmente, pela escassez de alunos. Ainda segundo esses autores, o trabalho de RM dentro de uma IES deve ter um alto grau de abrangência, incluindo análise de concorrência, fraquezas, forças, ambientes, mercados, missão, dentre outros.

Para Kotler e Armstrong (1998), Marketing de Relacionamento significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Partindo dessa premissa, pode-se concluir que se deve encarar o RM como uma ferramenta que produzirá resultados em longo prazo e, para que a empreitada torne-se exitosa, é fundamental que os mais diversos departamentos da empresa voltem-se ao objetivo comum, tendo em conta que é fundamental a convergência de esforços a fim de otimizar a atividade, e, ao final, fidelizar o cliente.

Em outras palavras, pode-se dizer que RM são ações realizadas pela empresa objetivando conquistar o cliente, tornando-o fiel, ou seja, obtendo sua preferência em detrimento dos concorrentes. Transferindo esses conceitos para a realidade das Instituições de Ensino Superior, observa-se que esta categoria de empresa também necessita de um programa eficiente de fidelização do consumidor, proporcionado em grande escala pelo RM. Em regra, hoje em dia, a disputa pelo aluno está acirrada e a tendência é de que apenas as empresas mais sólidas sobrevivam, haja vista o alto índice de evasão e inadimplência.

Evidentemente, as ferramentas de RM a serem aplicadas no ambiente acadêmico são específicas e certamente distintas daquelas aplicadas em outros segmentos, como o caso do varejo. Apesar disso, uma série de ações pode ser plenamente adaptável à realidade das IES, fazendo com que o aluno torne-se fidelizado.

Como já observaram Peppers e Rogers (1999), existe um fator importantíssimo nesse contexto; o valor efetivo que tem o cliente. Valor esse representado pelo valor líquido do total



do lucro superveniente que o cliente trará para a empresa. Essa perspectiva engloba, inclusive, valores ilíquidos, tais como a indicação que o cliente faz a outras pessoas, as eventuais contribuições ou sugestões por ele apresentadas, dentre outros aspectos. A esse valor, pode-se denominar LTV (lifetime value<sup>6</sup>). Além disso, diz-se que o cliente possui, da mesma forma, um valor estratégico, que é aquele acrescentado que o cliente passa a figurar no momento em que é incluído em uma estratégia de ampliação das transações.

Contextualizando tais valores em uma estratégia levada a cabo por uma IES, o valor estratégico do cliente poderia ser representado da seguinte forma: se além da matrícula no curso de graduação o aluno comprasse seus livros na Instituição, ou praticasse esportes em suas dependências, ou ainda frequentasse um curso de extensão ou pós-graduação, isto representaria o LTV. Podem-se incluir, ainda, os valores ilíquidos, como a indicação da Instituição para outras pessoas, a matrícula de seu filho na Instituição, dentre outras ações.

Kotler (1999) define quatro espécies de programas de RM que podem ser implementados por uma empresa: *Programas de Marketing de Frequência*, *Marketing de Clube*, *Programas para Clientes VIP* e *Programas de Reconhecimento de Clientes*.

Os *Programas de Marketing de Frequência* (também denominados de Assiduidade) contemplam os clientes que, com determinada frequência, compram grandes quantidades. Kotler e Armstrong (1998) citam, ainda, a publicação *Colloquy*, onde é definido o Marketing de Frequência como “um esforço para identificar, manter e aumentar a ligação com os melhores clientes, através de relacionamentos de longo prazo, interativos e plenos de valor”. Podemos exemplificar esse programa, como os conhecidos créditos de milhagens oferecidos por empresas aéreas, cadernetas de lojas de varejo onde o cliente recebe bônus a cada valor gasto na empresa.

Conforme Kotler e Armstrong (1998), os *Programas de Marketing de Clube* “criam o conceito de clubes em torno de seus produtos. Os membros do clube podem receber ofertas automáticas na compra de um produto ou pagamento de uma mensalidade”. O denominado “Clube de Clientes” é uma maneira de praticar o RM que implica em oferecer ao cliente algo extra, desde que se tornem sócios. Esse tipo de RM, portanto, vincula a participação do cliente a uma espécie de associação, filiação ou ainda outra forma de participação direta ou indireta, que pode ser a título gratuito ou mediante pagamento. Assim, quem se torna sócio do empreendimento, recebe uma miríade de benesses, tais como serviços exclusivos, vantagens, descontos e comunicações personalizadas.

---

<sup>6</sup> Valor Vitalício

Os mesmos autores afirmam, ainda, que o *Programas para Clientes VIP*, apesar de todos os clientes terem seu grau de importância, as empresas devem identificar os clientes que lhes são mais valiosos e tratá-los de forma especial. O exemplo mais notório no mercado brasileiro seriam os clientes ditos “especiais” pelas instituições bancárias, que oferecem atendimento diferenciado, exclusividade de produtos e serviços, e, em alguns casos, agências especiais para esses clientes.

Por derradeiro, há os *Programas de Reconhecimento de Clientes*, em que a empresa escolhe entre seus melhores clientes alguns para receberem uma homenagem, em cerimônia especial. No Brasil, este tipo de RM não é significativo.

É fundamental que os gestores de marketing atentem para alguns aspectos dos quais dependem o sucesso da estratégia adotada no marketing de relacionamento: trata-se da qualidade e quantidade de informações que uma empresa tem sobre seus clientes (Gordon, 1998). Isso é especialmente importante no caso das Instituições de Ensino Superior, já que o público alvo de cada IES é diferente, assim como as estratégias devem ser específicas para cada curso, cada segmento e assim por diante. Em geral, no marketing tradicional, as informações restringiam-se a dados bancários e financeiros. No marketing de relacionamento a base de dados deve incluir informações de todos os setores da IES.

### **3 Abordagens de Marketing de Relacionamento Aplicado às Instituições de Ensino Superior**

As organizações testemunham uma mudança de orientação que valoriza a criação e fortalecimento de relações duradouras e lucrativas com os consumidores atuais. As trocas e transações singulares vêm cedendo espaço para relacionamentos de longo prazo. O marketing de massa, o tratamento padronizado e uniformizado, dependendo do setor em que a empresa atue, parece não ser mais eficiente para estreitar o relacionamento com o cliente. Percebe-se que cultivar um relacionamento contínuo e lucrativo com o consumidor é, freqüentemente, mais interessante do que atender o indivíduo apenas uma vez.

Os conceitos e premissas do marketing relacional, direcionados a atividades que visem estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos lucrativos entre empresas e clientes, também são aplicáveis no setor educacional. Nessa perspectiva, uma oferta mais ajustada e coerente com as necessidades do consumidor pode criar e fortalecer um relacionamento mais lucrativo para ambas as partes. Dessa forma, entender o processo relacional entre organizações e indivíduos parece ser um caminho exitoso para aqueles que desejem criar e estreitar os vínculos com seus consumidores, utilizando a estratégia de relacionamento como verdadeiro diferencial.

Procurar identificar os atributos mais relevantes do processo relacional com os alunos é um desafio para universidades, escolas e demais unidades de ensino que desejam controlar problemas, como rotatividade estudantil, e fortalecer os vínculos com seus consumidores finais.

O marketing de relacionamento deve se tornar tema de interesse crescente nas IES particulares. O declínio nas matrículas, a evasão, o aumento dos custos operacionais e as incertezas sobre o futuro do setor contribuem para o aumento desse interesse. Instituições, outrora passivas no atendimento e na retenção, têm sido forçadas a se tornarem mais ativas nesse processo. Reconhecem cada vez mais que enfrentam problemas de marketing, como o aumento da concorrência e a procura de qualidade por parte dos alunos. As instituições devem começar a dar valor ao marketing de relacionamento, pois seus mercados começaram a sofrer mudanças com o surgimento de outros concorrentes e pela constante presença de novas necessidades no cotidiano de seus consumidores.

Algo muito importante de ser trabalhado na educação superior particular é que nos serviços educacionais nem sempre o cliente tem razão, mas sempre merece atenção e explicação.

Outras importantes ferramentas que são capazes de, direta ou indiretamente, influenciar a lealdade do consumidor são a marca, a qualidade, a confiança e o comprometimento.

Sheth e Parvatiyar (1995) apud Anjos Neto e Moura (2004) sugerem que a marca pode fortalecer o relacionamento com o consumidor devido a várias razões: (1) as pessoas tendem a reduzir a complexidade e aumentar a eficiência das escolhas; (2) a utilização do conhecimento e memória baseados em experiências anteriores; (3) o desejo de reduzir o risco através da manutenção de um relacionamento duradouro com uma marca; (4) o desejo de consistência cognitiva pode ser cumprido quando relações “monogâmicas” são praticadas, ou seja, evita-se informações que sejam incompatíveis ou dissonantes com as crenças e valores do indivíduo. Estes autores advogam que “consumidores consideram a lealdade à marca o melhor redutor de riscos”.

A confiança na marca também é um fator relevante para determinar as saídas do relacionamento entre aluno e escola. Devido a essa característica, o consumidor parece desenvolver mais confiança nos funcionários e na empresa. O comprometimento também parece ser influenciado pela marca. Esse construto parece ainda ser capaz de influenciar a lealdade do consumidor.

A confiança, por sua vez, cria benefícios para o consumidor, que por sua vez, favorecem o comprometimento e a lealdade do relacionamento. Portanto os benefícios de confiança devem influenciar positivamente o comprometimento dos alunos. Maiores níveis de confiança resultarão em menor ansiedade sobre a transação, tendendo a uma maior satisfação. Berry (1995) propôs que a confiança no relacionamento funcione como um fator redutor de incertezas e vulnerabilidades, especialmente nos chamados serviços tipos “caixa preta” que são difíceis de serem avaliados devido à intangibilidade, complexidade e natureza técnica dos mesmos. Ele também sugeriu que consumidores que desenvolvem confiança em seus fornecedores de serviços baseados em suas experiências possuem boas razões para continuar o relacionamento. Bitner (1995) corroborando esse princípio propôs, com muita propriedade, que cada ocasião ou encontro de serviço representa uma valiosa oportunidade para construir confiança, aumentando assim, a lealdade.

Por fim, o comprometimento com o relacionamento é relevante para as IES devido a sua capacidade de proporcionar uma cooperação mútua, reduzir a chance (ou tentação) de mudar de IES em curto prazo e aumentar a lucratividade. Comprometimento também é considerado um construto de relacionamento central precedente dos comportamentos relacionais do consumidor. O comprometimento está fortemente correlacionado com a lealdade do consumidor. Além disso, existem evidências de que o comprometimento também influencia

diretamente o comportamento de boca a boca positivo. Deste modo, espera-se que alunos mais comprometidos apresentem vínculos relacionais mais duradouros, expressos através de futuras intenções comportamentais favoráveis à organização de ensino.

A lealdade do aluno é um objetivo perseguido pelas escolas. A orientação relacional parece ser adequada ao setor de educação. Existem três motivos ou dimensões que demonstram o valor da lealdade para uma organização da área de educação: dimensão financeira, qualidade de ensino e o apoio do aluno após o término do curso.

O aspecto financeiro parte da premissa de que a cobrança de mensalidades é a principal fonte de renda das IES particulares. Desse modo, reter estudantes é benéfico para as finanças da organização. Isso confere vantagem competitiva para a empresa. Também parece haver consenso entre os estudiosos do marketing de relacionamento sobre as ações de retenção de consumidores, que em geral, são menos onerosas que as de captação. O maior conhecimento sobre o consumidor leal e sua regularidade de consumo parece contribuir para a redução de custos operacionais durante o relacionamento.

O apoio do discente após a conclusão do curso é outro motivo que corrobora o interesse pela lealdade do aluno. Há a possibilidade de suporte financeiro através de doações, uma prática mais comum fora do Brasil. A comunicação “boca a boca” positiva também é um importante auxílio para prospectar novos estudantes. Além desses benefícios, existem outras maneiras do ex-aluno ajudar a instituição educacional, tais como aceitando estagiários e realizando palestras.

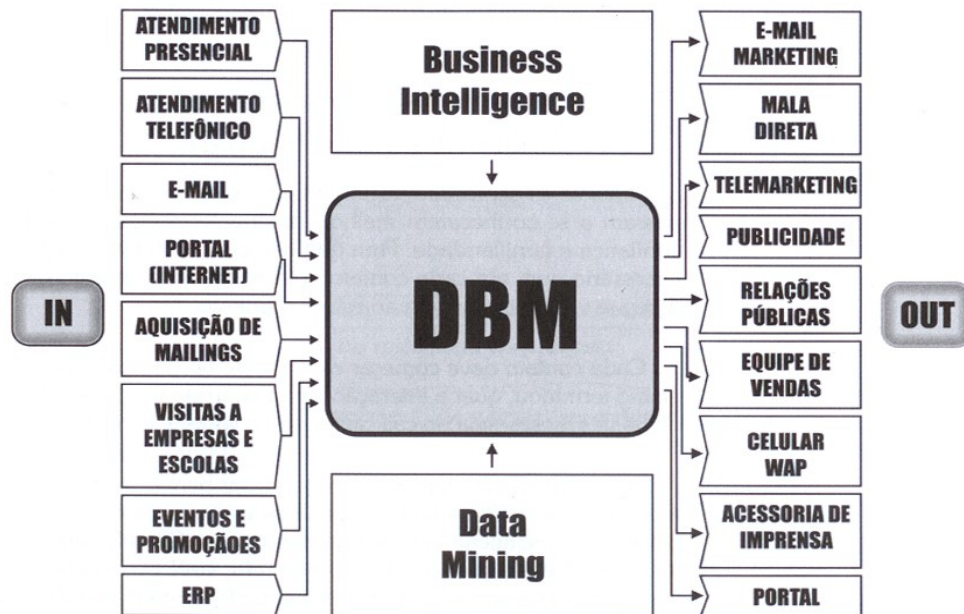
Percebe-se que as vantagens da lealdade do estudante transcendem o período no qual existe o vínculo com a escola, podendo permanecer por muito tempo após este relacionamento formal. Estas vantagens parecem ser maiores após o término do curso - ou do relacionamento formal - do que enquanto o aluno tem vínculo com a instituição. Esses tipos de benefícios proporcionados pelo ex-aluno parecem apoiar a hipótese de que a lealdade, no cenário educacional, é um conceito de maior amplitude ou de várias fases, iniciando quando o discente ingressa na instituição, permanecendo durante a efetivação de seu curso e, possivelmente, estendendo-se durante toda a vida do indivíduo.

### 3.1 Modelo Conceitual de Marketing de Relacionamento Aplicado à IES

Percebendo o cenário de concorrência de evasão e da necessidade da implantação de estratégias de marketing de relacionamento nas IES particulares, alguns autores começaram a fazer a adaptação do marketing de relacionamento para o setor educacional onde essa

ferramenta seria uma forma de fidelizar os alunos e, quando utilizada, dificultar a evasão. A figura abaixo, proposta por Cobra e Braga (2004, p. 137), demonstra as ferramentas do marketing de relacionamento que podem ser utilizadas para esta captação e fidelização dos alunos

Figura 3: Estrutura de um CRM no setor educacional



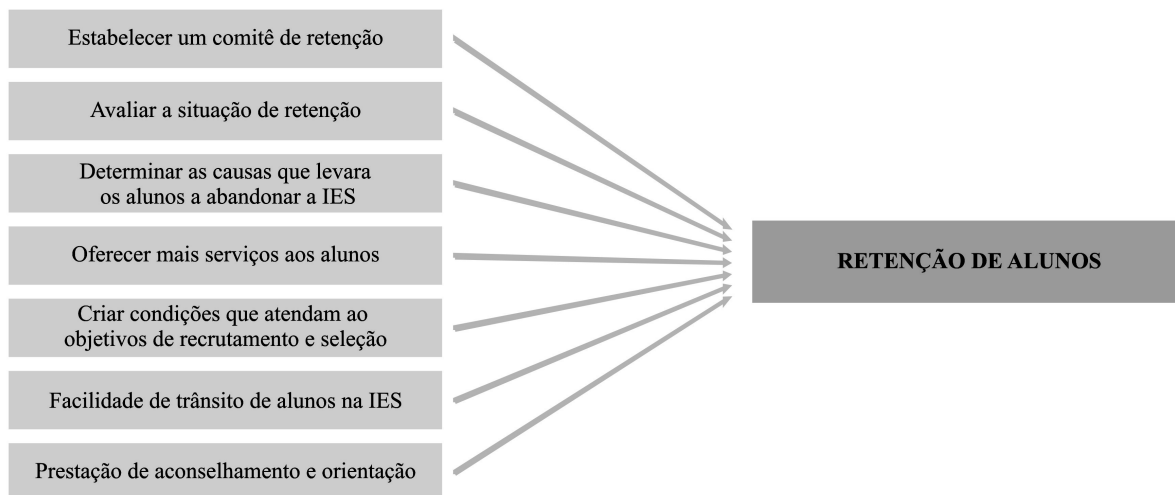
Fonte: Cobra e Braga (2004, p. 137)

A figura 3 mostra-nos que cada contato com o cliente, seja presencial, telefônico, e-mail, portal, convênio, parcerias, comunicação interna e externa, eventos e promoções é uma oportunidade valiosa de conhecê-lo melhor, assim como o desenvolvimento de ações que façam com que o cliente se sinta especial, transformando desconhecidos em alunos, alunos em clientes e clientes em amigos que recomendam a instituição para outros amigos.

Este é o propósito do marketing de relacionamento: construir e sustentar relacionamentos de clientes, sendo ele a integração dos clientes com a empresa, com o propósito de fidelizar os clientes, criando um relacionamento duradouro que servirá para que a empresa adquira vantagem competitiva e destaque-se perante a concorrência.

Já para Kotler e Fox (1994, p. 391), uma instituição interessada em aumentar a retenção obterá mais sucesso se duas condições forem atendidas, a primeira, o compromisso de visibilidade da instituição e, a segunda, todos os departamentos trabalhando focados na solução. Os autores, ainda, sugerem o seguinte modelo:

Figura 4: Etapas-chave de um programa de retenção



Fonte: Kotler e Fox (1994, p. 391) – adaptação

A retenção de alunos é tão importante quanto a atração e matrícula. Instituições orientadas para o aluno farão uso de sistemas de atendimento de reclamações, levantarão o nível de satisfação, necessidades e preferências dos alunos para determinar como suas expectativas estão sendo atendidas e identificarão áreas para melhorias. Um programa de retenção eficaz deve incluir todos os pontos de contato entre o aluno e a instituição.

### 3.1.1 Grau de Orientação para o Marketing

As estatísticas sobre o ensino superior no país têm mostrado que as universidades, ao longo da sua história, desenvolveram-se distanciadamente das necessidades dos mercados-alvo, dos seus desejos e das suas demandas, o que é uma deficiência importante no manejo do marketing como ferramenta de gestão. A constatação é embasada em dados que mostram uma oferta muitas vezes dissociada da realidade do mercado.

Braga (2002) destaca pesquisa realizada por investidores internacionais em que se constatou um “baixíssimo nível de profissionalismo na gestão” nas IES brasileiras. Referindo-se a esse problema, que em determinadas oportunidades inviabiliza a implementação de uma abordagem de marketing dentro da organização universitária, o autor afirma que:

Seja por desinformação, pedantismo ou preconceito, esses ‘intelectuais’ associam o marketing a processos mercantilistas e, geralmente, pouco éticos. Mal sabem estes sujeitos que uma instituição orientada para marketing acaba, invariavelmente, sendo mais transparente quanto ao seu posicionamento, objetivos e qualidade. Quanto mais você aparece, seja pela propaganda, pelos eventos ou pelo relacionamento direto, mais você expõe suas forças e também suas fraquezas.

Algumas IES, inseridas num contexto competitivo, viram-se forçadas a buscar alternativas para se adaptarem e sobreviverem aos desafios e ameaças de um ambiente instável, imprevisível e em permanente mudança. Para vencerem os desafios, necessitaram desenvolver estratégias com o objetivo de superar dificuldades, enfrentar as ameaças e explorar oportunidades no ambiente em que atuam.

Diante desse cenário, as IES particulares buscaram na estratégia mercadológica uma forte orientação para manterem-se no mercado, visto que as instituições de ensino superior competem por alunos, professores, recursos, prestígio e reputação acadêmica. Nesse particular, preço, localização e qualidade acadêmica ligados à reputação da instituição são fatores críticos que estão presentes na decisão dos alunos na hora de escolher essa ou aquela escola, e o marketing é figura presente nesses aspectos.

### 3.1.2 Grau de Conhecimento e Empenho do Gestor em Relação ao Marketing de Relacionamento

A aplicação de uma estratégia de marketing de relacionamento em uma IES particular não é um processo simples, pelo contrário, é bastante complexo e precisa do conhecimento e do apoio de todos os setores da instituição, com profissionais bastante qualificados, comprometidos e, também, de um sistema de CRM atualizado tecnologicamente para que o contato com o cliente ocorra no momento certo e não se torne cansativo.

Caso o marketing de relacionamento seja bem aplicado pela IES particular, várias serão as vantagens que irão obter, tais como: aumento da relação com os alunos, para que este fique mais satisfeito, reduzindo assim a evasão; redução a médio e longo prazo das despesas totais de marketing e comunicação; redução da inadimplência; e estabelecimento do cross-selling<sup>7</sup> na carteira de alunos ativos.

Segundo Cobra e Braga (2004, p. 132), alguns devem ser os passos para a implementação do marketing de relacionamento no setor.

---

<sup>7</sup> Venda de produtos ou serviços complementares



- a) Definir o seu segmento, isto é, fazer uma análise detalhada do perfil de aluno que queira captar ou então do atual perfil do aluno existente;
- b) Localizar o cliente, identificando onde ele se encontra;
- c) Conhecer o cliente, isto é, saber quem é o seu cliente, o motivo de ele ter escolhido a IES e qual foi sua fonte de informação;
- d) Estabelecer um relacionamento com o cliente, criando um sistema de CRM (Customer Relationship Marketing) que irá permitir o armazenamento de todas as informações de relacionamento da IES com o aluno, assim toda a empresa estará voltada para atender as necessidades desses alunos. Para isso é necessário que a IES possua profissionais qualificados, processos bem elaborados e tecnologia de ponta.
- e) Criar vínculos com o *prospect* (familiaridade e confiabilidade), ou seja, em cada contato a IES realiza algo que agregue valor ao cliente e ao relacionamento, começando esse contato exatamente no ponto em que o último terminou, quer a interação tenha ocorrido no dia anterior ou há três meses, seja no *call center* ou no *web site* da instituição;
- f) Matricular o *prospect* (transformá-lo em cliente ativo). A IES deve cadastrar todos os contatos, identificar oportunidades e ser proativa no relacionamento, criando canais de comunicação com todos os que procuram a instituição. Os contatos devem ser por meio de canal telefônico, de canal postal, de canal pessoal e de canal on-line.
- g) Fidelizar o cliente. É necessário que tudo o que foi prometido pela IES no processo de captação para o discente seja realmente realizado. Para que haja uma fidelização por parte deste é preciso que a IES tenha um setor de acompanhamento do aluno com orientação psicopedagógica, uma ouvidoria, atividades complementares (eventos culturais, artísticos e esportivos, festas, jogos, gincanas, excursões), comunicação interna, com informativos, e lojas onde possa ser vendido *souvenir* com a marca da IES.
- h) Manter o cliente para o resto da vida. O relacionamento com o aluno não deve acabar no momento da formatura, deve haver um contato com permanente com o egresso, a IES deve ter um processo de educação continuada, permitindo que o aluno sempre esteja na instituição realizando cursos de aperfeiçoamento, pós-graduação e participando dos eventos promovidos pela IES.
- i) Contar com o cliente para a captação de novos clientes, isto é, sempre estar em contato com alunos e ex-alunos informando os novos cursos, novos projetos da IES, pedindo opiniões para que se sintam valorizados e sejam os maiores divulgadores da IES.

Não é mais suficiente e nem eficiente a aplicação do marketing de relacionamento derivada de departamentos específicos, isolados e dissociados dos níveis de comando ou de operação das organizações. O marketing de relacionamento deve perpassar toda a empresa, comandado pelo líder máximo, que deve ser o líder de todos os processos de marketing de relacionamento.

### 3.1.3 Intensidade de Implementação de Ferramentas de Marketing de Relacionamento

A abordagem de marketing de relacionamento ultrapassa as fronteiras da função convencional de marketing. O foco desloca-se do produto, do preço, da distribuição e da promoção em

massa, para a busca e gestão do conhecimento sobre o cliente, que deixa de estar confinado a pesquisas de mercado e a sistemas de informação para estar acessível a todas as áreas, no esforço contínuo de criação de valor através de relacionamento.

Afirma Gordon (1998, p. 44)

o marketing de relacionamento reconhece que os tradicionais quatro Ps - produto, preço, promoção, posição – mudam fundamentalmente em um mundo no qual a tecnologia pode customizar em massa todos esses aspectos em praticamente infinitas variações, intimamente ligadas aos custos do marketing de massa. O marketing de relacionamento procura transformar a empresa em uma outra que seja mais hábil em administração como uma empresa digital nas qual as tradicionais leis de marketing sejam ultrapassadas. No mundo digital, os clientes são importantes individualmente e assim atendidos, com produtos personalizados e customizados em massa, processos de serviços e comunicações.

O marketing de relacionamento tem encontrado terreno para desenvolvimento em função da abertura dos mercados em nível global, no qual não existem mais receitas padronizadas para o sucesso em marketing, desenvolvidas quando ainda havia uma relativa estabilidade em sistemas de mercado.

As empresas estão apostando em uma comunicação mais evoluída, isto é, mais próxima, baseada no diálogo, chegando mais perto do cliente, e as ferramentas do marketing de relacionamento só contribuem para esta proximidade de contato. Um bom programa de *data base* em marketing ajuda a empresa a conhecer melhor o cliente e saber como tratar cada cliente em específico.

Atendimento presencial, telefônico, e-mail, portal, convênios, parcerias, comunicação interna e externa, eventos e promoções são algumas ferramentas de marketing de relacionamento para a retenção dos alunos, segundo modelo proposto por Cobra e Braga (2004), estas, quando aplicadas nas IES, diminuem o índice de evasão, pois o aluno se sente envolvido com a instituição.

#### 3.1.4 Satisfação do Consumidor

As pesquisas de satisfação de clientes constituem-se num dos principais temas da área de marketing em todo o mundo. No Brasil não é diferente. Avanços nessa área são constantes, seja no âmbito teórico e acadêmico, seja no âmbito prático de sua aplicação.

De acordo com Oliver (1980), os consumidores criam expectativas com relação ao desempenho de um determinado produto ou serviço antes da compra. Tais expectativas são

comparadas ao desempenho real assim que o consumidor compra e/ou usa o produto ou serviço. Dessa forma, as expectativas de um indivíduo podem ser confirmadas quando um produto tem o desempenho esperado; podem ser negativas quando um produto tem um desempenho inferior ao esperado; e podem ser positivas, quando um produto apresenta um desempenho superior ao esperado (Churchill e Surprenant, 1982; Evrard, 1993).

No que se refere à qualidade do serviço, Kotler e Armstrong (1998) deixam claro que essa é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado. A qualidade em serviços, conforme mencionado por Gummesson (1998), surge como uma das contribuições à evolução do paradigma do marketing tradicional. Isso pode ser mais bem compreendido se a qualidade for considerada uma resposta subjetiva do consumidor sobre o desempenho do prestador de serviços. Sendo assim, trata-se de um julgamento pessoal, conceito altamente relativo, formado por cada cliente, conseqüentemente, difícil de ser mensurado (Parasuraman et al., 1988).

A qualidade do serviço determina o grau de satisfação do usuário a um determinado serviço em específico. A qualidade de serviços também influencia o comportamento de escolha do aluno. Por essa razão, entender e fornecer um serviço de qualidade parece ser essencial para o êxito da IES.

É necessário que a IES seja capaz de identificar o que representa qualidade na percepção de seus alunos, pois a qualidade do serviço prestado gera a lealdade no relacionamento no contexto educacional. Alunos leais podem contribuir significativamente para a qualidade do ensino devido a uma maior participação e comprometimento com outras atividades. Esse ciclo é alimentado pelo envolvimento do docente, uma vez que tende a aumentar quando o professor percebe uma maior participação do discente. Os estudantes motivados também podem contribuir com temas inovadores para serem discutidos em sala de aula e colaborar com pesquisas.

### 3.1.5 Estratégia de Fidelização

A fidelização é tema da mais alta importância para o sucesso do negócio, fato que se aplica inteiramente ao setor educacional de serviços. Sobre o tema, assim leciona Rust e Chung (2006):

The importance of retaining customers and tracking the customers that a firm loses is emphasized in articles published by Reichheld e Sasser (1990). Reinartz et al. (2004) show that insufficient allocation into customer-retention efforts will have a greater impact on long-term customer profitability as compared to insufficient allocation into customer-acquisition efforts. Firms should also factor in the probability and cost of wrongly estimating a customer's future profitability in their customer retention and relationship-building efforts (Malthouse e Blattberg, 2005). One way to motivate customers to take on a more long-term decision-making approach to their choice of products is through the use of loyalty programs. Lewis (2004), for example, shows that a loyalty program is successful in increasing the annual purchasing for a substantial proportion of the customers in the context of an online grocer and drug retailer. How customers respond to a loyalty program depends on the probability and the magnitude of the rewards provided. In addition, Kivetz (2004) shows that how customers evaluate the trade-off between the chance of winning a reward in a loyalty program and the value of the reward is systematically affected by the efforts required from them.

Fazendo um paralelo com o setor de serviços bancários e fidelização do cliente, Çalik e Balta (2006) fazem as seguintes afirmações:

Power has migrated from the Sellers or producers or retailers to customers who can define what they want in the way of customised goods and services, prices, distribution channels, and even promotions. The importance of customer loyalty lies in the fact that it has a significant implication for the banking service market strategy. For example, a bank might decide whether to emphasize the moves intended to capitalize on loyalty. Such efforts include promotions to attract the younger prospective customers and offering special conditions and cross selling to build up business with current customers. Loyalty can be thought of as the continuing patronage of a particular bank by a particular customer over time.

Estratégias de marketing baseadas na fidelização de clientes já existem com sucesso há algum tempo, porém, essas estratégias precisam sempre ser renovadas de acordo com as necessidades que são demandadas pelo cliente. Segundo Jordan (2003, p. 1), o marketing de fidelização é uma estratégia com resultados em longo prazo e requer compromisso da empresa. Diferente de promoções que podem durar apenas algumas semanas, o marketing de fidelização pode perdurar e trazer resultados para um negócio durante vários anos.

De acordo com o mesmo autor:

O lado ruim de aplicar uma estratégia de marketing de fidelização é que, uma vez que seus concorrentes percebam que você está sendo bem sucedido, eles seguirão no mesmo caminho. Podendo tornar a sua estratégia sem sentido, se todo o mundo estiver fazendo igual. Por isso é que uma estratégia de marketing de fidelidade necessita ser bem planejada e constantemente reaplicada ou atualizada em conformidade com as expectativas de seus clientes (2003, p. 1).

Vale ressaltar a influência das necessidades dos clientes, sejam eles internos, mais frequentemente denominados funcionários ou colaboradores, ou externos (consumidores), no

processo de fidelização. A comunicação e a implementação de relacionamentos duradouros e verdadeiros com estes públicos mostram-se altamente positivas quando se tem como objetivo a manutenção dos atuais clientes. Segundo Gobe, ET al (2004, p. 173), o marketing de relacionamento

Vale ressaltar a influência das necessidades dos clientes (sejam internos, mais freqüentemente denominados funcionários ou colaboradores, ou externos (consumidores)) no processo de fidelização. A comunicação e a implementação de relacionamentos duradouros e verdadeiros com estes públicos mostram-se altamente positivas quando se tem como objetivo a manutenção dos atuais clientes. Segundo Gobe, et al (2004, p. 173), toda instituição deve ter como objetivo:

Gerar satisfação e fidelização no cliente. Ele inclui: o acompanhamento da instalação e utilização do produto; atendimento ao cliente: assistência técnica; fornecimento de peça de reposição e manutenção; serviços; manual de instruções garantia troca rápida e acompanhamento da cobrança.

Percebe-se que a fidelidade de um cliente é o verdadeiro patrimônio de uma organização. O cliente fiel traz à empresa inúmeras vantagens, como menores custos de venda e redução de riscos, geração de posicionamento estável no mercado.

## 4 Metodologia

### 4.1 Tipo de Pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006), a pesquisa foi executada segundo dois qualificadores apontados por esse autor: quanto aos fins e quanto aos meios.

a) Quanto aos fins – A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva.

Segundo Gil (2002, p.41) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Visto isso, a pesquisa realizada é de caráter exploratório porque os estudos sobre marketing de relacionamento em geral e mesmo nas IES particulares do Estado de Roraima ainda são muito restritos.

Por mais que muito tenha se falado em marketing de relacionamento e fidelização, são temas novos e insuficientemente explorados pela literatura quando se estuda sua aplicação no contexto educacional superior brasileiro, por isso, a necessidade de implementá-los é muito recente, surgindo em consequência do contínuo aumento da concorrência, como podemos verificar em dados do MEC/INEP, quando analisa a educação superior no Brasil, conforme tabela 9.

Tabela 9: Distribuição das IES, cursos e matrículas – Brasil 1996 e 2004

Ano	IES	Cursos	Matrículas
1996	922	6.644	1.868.529
2004	2.013	18.644	4.163.733

Fonte: MEC/INEP/DEAES

A tabela mostra-nos um crescimento expressivo do sistema de 120% para instituições e matrículas e 180% para cursos. O índice de 120% para instituições implica uma concorrência crescente. A oferta maior que a procura faz com que algumas IES percebam a necessidade de buscarem estratégias de marketing para captar e manter seus alunos.

Este trabalho de pesquisa também é descritivo, pois irá expor características de determinada população, no caso os gestores e discentes de IES particulares de Roraima. Na pesquisa descritiva o pesquisador faz uma observação, análise, registro e correlaciona os fatos para conhecer e interpretar a realidade. Nesse tipo de pesquisa não é introduzido nenhum elemento inovador na realidade existente, apenas os fatos são constatados em situações para as quais

não haja registro documental. Como o próprio nome diz, a pesquisa descritiva propõe-se a descrever, isto é “narrar o que acontece”. Para Rudio (2008, p.57), a pesquisa descritiva deseja conhecer a natureza do fenômeno, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam.

Gil (2002) considera que habitualmente as pesquisas exploratórias, juntamente com as descritivas, são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática das organizações, sejam elas educacionais, comerciais, dentre outras.

b) Quanto aos meios – Trata-se de uma pesquisa, ao mesmo tempo, bibliográfica, de levantamento e de campo.

Segundo Medeiros (2006), a pesquisa bibliográfica é aquela que busca o levantamento de livros e revistas de relevante interesse a pesquisa que será realizada. Seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse.

A pesquisa bibliográfica nesta pesquisa dividiu-se em duas dimensões: a primeira, teórico-conceitual, é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros, periódicos, artigos científicos, journals, internet e dissertações sobre marketing, marketing de relacionamento e fidelização. Na segunda, focada na área de aplicação, são utilizados recursos bibliográficos com temas pertinentes ao mercado de ensino superior no Brasil, particularmente no Estado de Roraima.

Concordando com Cervo (2007) quando fala que pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Espera-se com a pesquisa realizada uma maior compreensão sobre a importância da aplicação do marketing de relacionamento na retenção de alunos nas IES particulares do Estado de Roraima.

Para Gil (2002, p.50), o levantamento se dá pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. A pesquisa realizada buscou informações através de questionários com uma amostra de discentes para identificar a aplicabilidade do marketing de relacionamento como ferramenta para a fidelização, dados submetidos a uma análise quantitativa para se obter conclusões sobre o objeto de estudo. A escolha do tratamento quantitativo dos dados justifica-se pelo fato de ser a mais fácil de mensurar, pois se pode utilizar variáveis pré-estabelecidas que permitam visualizar a aplicação ou não das ferramentas de marketing relacional nas IES particulares do Estado de Roraima.

Segundo Motta (1999), a pesquisa quantitativa impõe uma estrutura predeterminada aos respondentes, homogênea a coleta de dados e permite inferências mais confiáveis do que a pesquisa qualitativa.

A forma de contato com os discentes se dará através de questionário com perguntas fechadas, pois para este tipo de pesquisa esse instrumento é a forma mais eficaz (tempo x recursos x padronização de respostas = resultados) para conhecer quantitativamente o mercado, podendo-se obter resultados mais concretos sobre a utilização do marketing de relacionamento para a retenção dos discentes das IES particulares do mercado de Roraima.

Segundo Gil (2002), “os levantamentos por amostragem gozam hoje de grande popularidade entre os pesquisadores sociais, a ponto de muitas pessoas chegarem mesmo a considerar pesquisa e levantamento social a mesma coisa”.

De acordo com Vergara (2006), a pesquisa de campo caracteriza-se por uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. E esta pesquisa se caracteriza como de campo, pois irá buscar informações primárias, através de um questionário estruturado, realizada por um único pesquisador, sobre a aplicação do marketing de relacionamento entre os gestores das IES particulares do Estado de Roraima, para captar suas reações, explicações e interpretações sobre a aplicação do marketing de relacionamento para a fidelização.

#### 4.2 Coleta de Dados

Antes de ir a campo, aplicar-se-á um teste-prévio para o julgamento de cerca de cinco pessoas de reconhecida competência no assunto e que possibilitará a correta aplicabilidade do questionário.

O teste-prévio ocorre quando o questionário é disponibilizado para análise e julgamento de pessoas com conhecimento sobre o assunto.

Para Vergara (2006), “O julgamento refere-se não só à correção do conteúdo que é apresentado ao respondente, como também à forma pela qual é submetido o questionário a seus apreciadores, faz-se a correção e se lhes solicita que, novamente, o julguem já agora reformulado”.

Importante ressaltar que os questionários serão acompanhados de uma carta de apresentação aos entrevistados onde será esclarecido o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como será garantida a confidencialidade.



### 4.3 Universo e Amostra

O universo da pesquisa é formado por 10.422 alunos, conforme dados levantados nas próprias IES, e 5 gestores das IES particulares do Estado de Roraima assim distribuídos:

- a) Faculdades Cathedral – 1 gestores e 5.450 alunos
- b) Faculdade Atual da Amazônia – 1 gestores e 3.015 alunos
- c) Faculdade Roraimense do Ensino Superior – 1 gestor e 1.377 alunos
- d) Faculdade de Ciência, Educação e Teologia do Norte – 1 gestor e 280 alunos
- e) Faculdade de Teologia de Boa Vista – 1 gestor e 300 alunos

A amostra utilizada será a não-probabilística por acessibilidade. Vergara (2006), considera amostra não-probabilística por acessibilidade aquela que, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Então foi escolhido trabalhar com estes sujeitos pelo problema da pesquisa ser o marketing de relacionamento nas IES particulares. Desta forma poderemos identificar qual o ponto de vista dos gestores em relação à utilização das ferramentas do marketing de relacionamento, conforme descrito acima, confrontando com a opinião dos alunos, analisando se as ferramentas usadas pelos interferem na fidelização dos alunos nas IES. Além disso, como serão pesquisadas cinco IES particulares diferentes, poderá ser feito um comparativo mostrando se é diretamente proporcional a utilização das ferramentas de marketing de relacionamento com a fidelização dos alunos.

### 4.4 Seleção dos Sujeitos

A amostra utilizada será a não-probabilística por acessibilidade. O pesquisador, nas cinco IES particulares do Estado, aplicou o questionário com os alunos e gestores presentes nos dias e horários em que se deu a visita às faculdades.

A coleta foi composta por dados primários. Para Toledo e Ovalle (1995), dados primários são aqueles publicados ou comunicados pela própria pessoa que os recolheu.

Quanto à base de dados, a única disponível foi a quantidade total de alunos cursando o nível superior nas faculdades no ano de 2008, sendo que a aplicação do questionário com o percentual delimitado deu-se através de contato pessoal nas próprias IES do Estado.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores e os alunos matriculados nas cinco IES particulares do Estado de Roraima (Faculdades Cathedral, Faculdade Atual da Amazônia - FAA, Faculdade Roraimense de Ensino Superior – FARES, Faculdade de Ciências, Educação e

Teologia do Norte – FACETEN e Faculdade de Teologia de Boa Vista - FATEBOV) de cursos, semestres e turnos variados.

#### 4.5 Tratamento dos Dados

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo que falam em:

- a) Descrever a evolução e as principais características do mercado de ensino superior no Brasil, destacando as IES particulares do Estado de Roraima.
- b) Realizar uma revisão dos principais conceitos que definem o marketing de relacionamento e apresentar elementos que possam justificar a utilização dessa estratégia, através das ferramentas descritas no capítulo anterior, no ambiente do ensino superior privado, na sua totalidade, a partir da análise da sua viabilidade nas IES particulares de Roraima.
- c) Identificar junto aos alunos das IES particulares do Estado de Roraima se as mesmas aplicam o marketing de relacionamento e se esta aplicação gera resultados positivos para a sua retenção.
- d) Recomendar novos estudos sobre o tema que venham a complementar a presente Dissertação.

Inicialmente, fez-se uma pesquisa bibliográfica para entender o marketing de relacionamento aplicado para a retenção de clientes no mercado educacional Roraimense. Em seguida, aplicou-se um questionário pelo qual IES particulares serão analisadas de duas formas, primeiramente todas juntas, para mostrar a realidade do Estado de Roraima, e, em seguida, isoladamente, para verificar se existe um padrão na aplicação do marketing de relacionamento ou se alguma se destaca mais que outra. Por fim, de posse desses dados são propostas sugestões às IES particulares e também para novos estudos sobre o assunto.

#### 4.6 Limitações do Método

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados:

- a) Esta Dissertação considera o marketing de relacionamento na sua dimensão conceitual, sem abordar em profundidade a dimensão prática para a retenção de clientes.

- b) O método estatístico utilizado, não-probabilístico por acessibilidade, por não possuir nenhum rigor estatístico estará limitado, tendo em vista a impossibilidade de todos os 10.422 discentes das IES particulares responderem ao questionário.
- c) É possível que os alunos selecionados para a entrevista não sejam os mais representativos do universo estudado, todavia, esse é um risco de qualquer processo de investigação.
- d) Limitação da utilização do questionário como instrumento primário de levantamento de dados.

## 5 Apresentação e Análise dos Resultados

Com o objetivo de tabular e armazenar os dados levantados através da aplicação dos questionários, utilizou-se o programa Microsoft Excel.

Os sujeitos foram divididos em dois grupos: o primeiro grupo formado pelos diretores das IES, cujo questionário (anexo I) foi aplicado para cinco diretores, sendo um questionário para cada instituição, e um segundo grupo, formado pelos discentes das IES que foram objeto de pesquisa, aplicando-se o questionário (anexo II) para um total de 1.608 alunos nas cinco IES do Estado de Roraima, representando 14,97% dos alunos das instituições particulares do Estado.

Devido à dificuldade de uso de amostragem probabilística no processo e pelo fato dos dirigentes e responsáveis pelas IES não permitirem o acesso ao banco de dados de alunos cadastrados para que fosse possível a elaboração de um plano amostral mais acurado e o sorteio dos indivíduos que comporiam a amostra, o tipo de amostragem utilizado foi o não-probabilístico por acessibilidade, seguindo a linha de pensamento de Toledo e Ovalle (1995), nos locais de fluxo das referidas instituições. Baseando-se no cálculo feito para amostras probabilísticas, tem-se uma margem de erro de aproximadamente 2,3 % para um intervalo de confiança de 95 % para os resultados da pesquisa.

Para o cálculo da margem de erro dos resultados encontrados, a fórmula utilizada para um intervalo de confiança de 95%, segundo Fonseca e Martins (1996) é:

$$e = [(1,96\sqrt{(p' \cdot q')/n}) \times (\sqrt{(N-n)/(N-1)})] \quad (1)$$

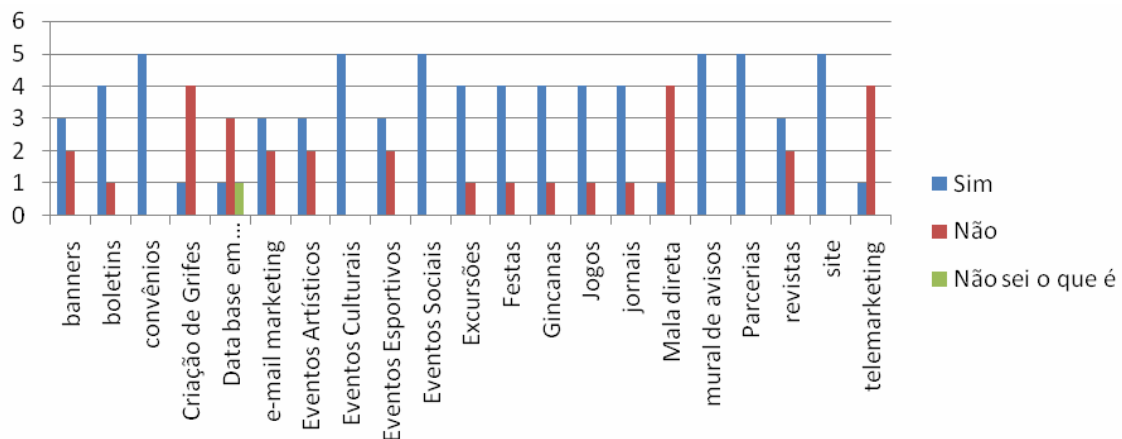
Isto porque a fração de amostragem é maior que 5%. Onde: e= Margem de erro dos resultados da pesquisa; z=1,96, quando o intervalo de confiança desejado é de 95%; p'=q'= 0,5. Onde p' é a proporção 1, e q'=1-p'; N= Tamanho da população alvo da pesquisa e n= Tamanho da amostra utilizado.

Será apresentada, neste capítulo, uma análise dos dados obtidos na pesquisa e discussão dos resultados.

## 5.1 Principais Resultados do Inquérito aos Gestores das Instituições

O resultado da pesquisa evidenciou que nas cinco instituições de ensino, a visão dos gestores não diferem significativamente, sendo que as características são as seguintes: 100% deles afirmam saber o que é marketing de relacionamento e 80% confirmam que a IES trabalha com a ferramenta, evidenciando a citação de Kotler e Fox (1994), quando afirmam que no momento em que a IES decide pelo marketing, certamente tal instituição encontra-se em um mercado de mudança, marcado pela competitividade, e principalmente pela escassez de alunos.

Gráfico 1: Atividades realizadas pelas IES particulares no Estado de Roraima, segundo gestores



Quanto a programas de marketing de relacionamento para a fidelização de alunos, obteve-se a seguinte resposta descrita no gráfico 1, 100% afirmam possuir convênios e parcerias com o mercado como ferramentas utilizadas para aumentar a captação dos alunos, pois desta forma aumenta a facilidade de ingresso nas instituições, visto que, através de convênios e parcerias, facilita-se o pagamento das mensalidades pelos alunos. Já o programa de data base, de mala direta e o de telemarketing pouco são aproveitados, somente 20% utilizam essas ferramentas tanto para captação quanto para a fidelização dos alunos, demonstrando que ainda existe uma grande lacuna nas IES quanto ao relacionamento com os alunos, pois uma instituição que não possui um banco de dados atualizado e nem utiliza esta importante ferramenta para fidelizar o aluno pode perder espaço no mercado. Cobra e Braga (2004), em seu modelo de estrutura de um CRM no setor educacional, são incisivos ao afirmarem que uma IES deve cadastrar todos os contatos, identificar oportunidades e ser proativa no relacionamento, criando canais de comunicação com todos os que procuram a instituição, tais como: canal telefônico, postal,

pessoal e / ou on-line. Por mais que 80% dos gestores afirmem trabalhar com a ferramenta de marketing de relacionamento, não é o que ocorre de fato, pois não utilizam ferramentas básicas do marketing de relacionamento para manter contato com os discentes como data base em marketing, mala direta e telemarketing.

Como referenciado no capítulo 3, para Stone et al (2001, p 20), marketing de relacionamento é como encontramos o cliente, conhecemos o cliente, mantemos contato com o cliente, tentamos garantir que o cliente obtenha o que deseja em todos os aspectos do negócio e verificamos se o cliente está obtendo o que lhe foi prometido. E já que algumas IES não trabalham com as ferramentas de contato mencionadas no parágrafo anterior, é pouco provável que se relacionem bem com os alunos.

Ainda no gráfico 1, quanto aos eventos realizados pelas IES e meios de comunicação interna, como: eventos culturais, eventos artísticos, eventos esportivos, eventos sociais, festas, excursões, gincanas, jogos, criação de grifes, revistas, jornais, sites, murais de aviso, boletins e banners, para uma maior aproximação com os alunos, todas as instituições afirmam utilizarem no mínimo nove dessas atividades.

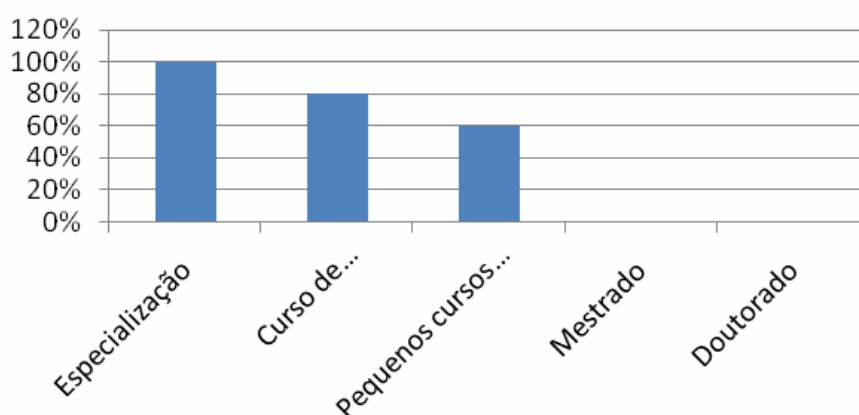
Das atividades descritas no gráfico 1, a criação de grife (*souvenir*) foi a única que obteve uma menor representatividade, somente 20%, isto é, apenas uma instituição trabalha com este recurso. É importante que as IES apliquem esta estratégia, pois é uma forma de vender a marca da instituição no mercado em geral. Para Cobra e Braga (2004), ações de eventos, promoções e comunicação interna são importantes para o fortalecimento do vínculo emocional do cliente com a instituição. Já Sheth e Parvatiyar (1995) apud Anjos Neto e Moura (2004), conforme estudo no referencial teórico, sugerem que a marca pode fortalecer o relacionamento com o consumidor devido a várias razões: (1) as pessoas tendem a reduzir a complexidade e aumentar a eficiência das escolhas; (2) a utilização do conhecimento e memória baseados em experiências anteriores; (3) o desejo de reduzir o risco através da manutenção de um relacionamento duradouro com uma marca; (4) o desejo de consistência cognitiva pode ser cumprido quando relações “monogâmicas” são praticadas, ou seja, evitam-se informações que sejam incompatíveis ou dissonantes com as crenças e valores do indivíduo. Esses autores advogam que “consumidores consideram a lealdade à marca o melhor redutor de riscos”. Quanto mais forte for a marca, mais qualidade refletir e mais divulgada for, através da criação de grifes (*souvenir*<sup>8</sup>), mais forte será o vínculo emocional do discente com a instituição.

---

<sup>8</sup> Recordação

Concordando com Berry (1995), quando propôs que a confiança no relacionamento funciona como fator redutor de incertezas e vulnerabilidades, sugerindo, também, que os consumidores que desenvolvem confiança em seus prestadores de serviços baseados em suas experiências possuem boas razões para continuar o relacionamento, 100% dos gestores afirmam achar importante fidelizar os discentes e possuir um acompanhamento psicopedagógico; quanto à ouvidoria, 60% das IES já têm o setor implantado e funcionando e os outros 40% ainda não implantaram o setor, mas acreditam na importância desse serviço para a instituição. Esse cenário nos mostra que os gestores estão preocupados em manter um relacionamento com os discentes, concordando com Bitner (1995), quando afirma que cada ocasião ou encontro de serviço representa uma valiosa oportunidade para construir confiança, aumentando, assim, a lealdade. Para que haja uma fidelização por parte dos discentes, é importante que a IES tenham um setor de ouvidoria e até mesmo um atendimento psicopedagógico, onde possa ouvir as críticas, sugestões e problemas dos discentes.

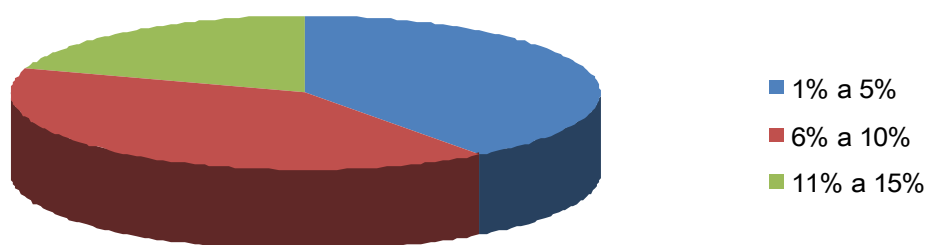
Gráfico 2: Cursos de Extensão e Pós - graduação oferecidos pelas IES particulares no Estado de Roraima



A fidelização é verificável pela continuidade do consumo. Para Jordan (2003, p. 1), o marketing de fidelização é uma estratégia com resultados em longo prazo e que requer compromisso da empresa. A formatura deve ser somente um marco de transição do aluno da graduação para a pós-graduação. A IES não deve perder o vínculo com o aluno depois de sua formatura, significando perder um relacionamento que poderia ser eterno, pois o ex-aluno de graduação pode ser um aluno de pós-graduação em potencial e até mesmo um catalisador de futuros alunos. Percebendo a dinâmica desse processo, 100% das IES afirmam possuir trabalho com os egressos, realizando, de modo geral: pesquisas para identificar o seu acompanhamento no mercado; encontros e eventos semestrais; e telemarketing. Outra forma

que as IES usam para manter relacionamento com os egressos é a oferta de cursos, conforme o gráfico 2, onde 100% oferecem especialização; 80%, cursos de aperfeiçoamento; e 60%, pequenos cursos de atualização, numa demonstração da grande carência do Estado de Roraima de cursos em nível de mestrado e doutorado, pois nenhuma das IES particulares tem autorização do Ministério da Educação para oferecer esse nível de ensino, tendo os profissionais que se dirigirem para outros Estados e até mesmo para outros países para adquirirem titulação de mestre ou doutor.

Gráfico 3: Evasão por semestre nas IES particulares do Estado de Roraima



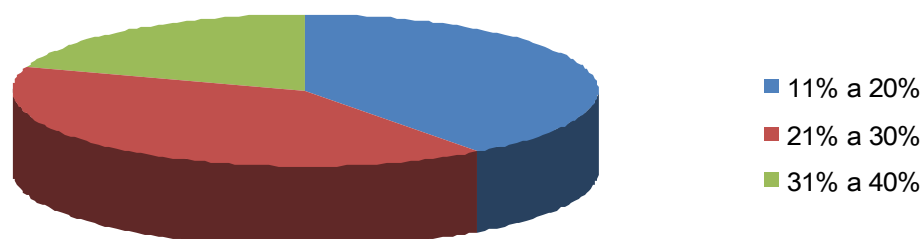
A taxa de evasão, segundo dados do MEC/INEP, no Brasil, permanece na casa dos 20% nos últimos 4 anos. Em Boa Vista, com as IES particulares, percebemos um ponto forte que pode estar se dando em consequência de um bom trabalho de relacionamento das instituições com os seus alunos. Conforme o gráfico 3, 40% das instituições pesquisadas tem uma taxa de evasão de 1% a 5%, seus gestores acreditam que o baixo índice de evasão é consequência de possuírem cursos específicos como o de teologia e de licenciatura plena, cursos esses que os alunos fazem por realmente possuírem uma afinidade com a área. Já os outros 40% encontram-se com um índice de evasão de 6% a 10% e, somente 20%, isto é, uma única instituição, possui um índice de evasão de 11% a 15%, demonstrando que o Estado de Roraima com suas IES particulares ainda tem muito que comemorar quanto à evasão, pois está bem abaixo da média nacional que é de 20%, segundo dados do MEC/INEP. Fazendo uma análise com a teoria estudada, percebemos que o baixo índice de evasão nos leva crer que poucos são os problemas de ordem acadêmica e pessoal das instituições. Ao compararmos os índices obtidos com os de pesquisa referida por Mattar (2004) sobre a evasão no Curso de Administração de Empresas da FEA/USP, instituição pública estadual, tem-se uma visão das



diferenças que podem existir em relação à evasão em instituições privadas. No estudo de Mattar, o erro na escolha somado ao fato do evadido não gostar da área são responsáveis por grande parte da evasão.

Importante ressaltar que 100% das instituições analisadas fazem um trabalho com os alunos que trancam ou pedem transferência, principalmente através de entrevistas para identificar o motivo do afastamento.

Gráfico 4: Índice de Inadimplência das IES particulares do Estado de Roraima



O grande aumento da oferta de cursos e de IES particulares fez com que a oferta se tornasse maior que a demanda, atraiu muitos alunos sem recursos para pagar a faculdade, fazendo com que o índice de inadimplência média do Brasil gire em torno de 30%, segundo dados do MEC/INEP. Essa realidade não é diferente no Estado de Roraima, pois, conforme gráfico 4, temos 40% das instituições com o índice de inadimplência de 21% a 30%, dentro da média nacional de 30%, e 20% com um índice de 31% a 40%, isto é, acima da média nacional de 30%. O que realmente nos demonstra uma preocupação com o setor educacional, pois muitas pessoas ingressam em IES particulares e não têm condições de pagar, possuem poder aquisitivo baixo e não conseguem uma fonte segura de recurso para investir em sua educação. Neste cenário, os acadêmicos com poder aquisitivo mais alto, que podem pagar os melhores preparatórios para o vestibular, passam nas universidades públicas ocupando as vagas que poderiam ser ocupadas por discentes financeiramente desfavorecidos, por isso, estes vão atrás de instituições privadas, onde concorrem a vagas com seus iguais em termos de conhecimento e situação financeira.

Para amenizar o alto índice de inadimplência, 100% das instituições, conforme gráfico 4, mantêm parcerias e convênios com outras empresas, em que o aluno tem um percentual pago

pelo órgão conveniado ou parceiro. Outra opção de que o aluno dispõe são os programas desenvolvidos por instituições governamentais. O Governo Federal, percebendo a situação no Brasil, criou o FIES, pelo qual o aluno financia seus estudos por vários anos, e o ProUni, com bolsas de 50% a 100% oferecidas para os discentes. Todas as IES particulares de Roraima trabalham com o FIES e com o ProUni.

Em conclusão, a globalização do ensino e o aumento da concorrência nas IES particulares do Estado de Roraima trouxeram um novo desafio para os gestores da educação. Nesse cenário, as mudanças influenciaram a formação pedagógica, o processo de ensino-aprendizagem, exigindo dos gestores uma maior profissionalização e compreensão de que é necessário também excelência na forma de gestão para aumentar a competitividade e a sobrevivência das instituições. Dessa maneira, quando essas IES procuram conhecer as expectativas do mercado/clientes, estão vislumbrando novos horizontes, impostos pela complexidade do ambiente, e adotando, muitas vezes, toda uma reorganização gerencial e criativa voltada para o marketing.

E foi exatamente isso que acabamos de relatar nesta análise e discussão dos dados, segundo os gestores das IES particulares do Estado de Roraima. Os empresários estão aplicando, ainda de forma incipiente, as ferramentas mercadológicas para atingir seus objetivos, pois estão preocupados com a sua perpetuação no mercado, e, por mais inflexíveis que um dia possam ter sido, rejeitando a aplicação por acharem incompatível com a missão educacional, já perceberam que a implementação do marketing de relacionamento no setor educacional constitui-se uma importante ferramenta para o sucesso da instituição no mercado.

Para Kotler (2003), “o marketing de relacionamento representa importante mudança de paradigma por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma abordagem pautada na independência e cooperação”. Sendo a implantação do marketing de relacionamento nas IES particulares um assunto ainda muito recente em que pouco se consegue estudar na teoria e, na prática, os próprios gestores ainda estão pouco a pouco se acostumando com a idéia, ainda existe um distanciamento entre a teoria e conceituação básica de marketing de relacionamento. Para Kotler e Armstrong (1998), o Marketing de Relacionamento significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Portanto, Construir relacionamentos significa estar próximo dos clientes em uma tentativa de entender e servi-los bem (Barnes, 2001). Já para Bickert (1992) apud Almeida et al (2006), existe um vínculo muito forte entre o Marketing de Relacionamento e o database marketing, e a prática, em que as IES ainda não conseguem trabalhar com excelência com importantes ferramentas de contato direto com os alunos como no caso de um data base

em marketing, apresentando assim características bastante incipientes e amadoras em sua aplicação. Um problema encontrado, como citado anteriormente, é que os gestores não percebem o seu amadorismo e acham que as estratégias de marketing de relacionamento, que 80% deles afirmam aplicar, sejam suficientes para o trabalho relacional.

## 5.2 Principais Resultados do Inquérito aos Alunos das Instituições

Segundo o modelo de um Customer Relationship Management (CRM) no setor educacional proposto por Cobra e Braga (2004, p. 137) e utilizado para detectar se as IES particulares estão aplicando o CRM no setor educacional, as IES que estiverem aplicando essas estratégias e forem percebidas pelos discentes estarão gerenciando com muita propriedade o seu relacionamento com os alunos, detectando, assim, oportunidades de fidelização e/ou aumento de clientes.

A pesquisa feita com os alunos das cinco Instituições de Ensino Superior do Estado de Roraima teve uma amostra de 1608 alunos, sendo: 676 alunos da Faculdade Atual da Amazônia; 486 alunos da Faculdade Cathedral; 296 alunos da Faculdade Roraimense de Ensino Superior; 95 alunos da Faculdade de Ciência, Educação e Teologia do Norte; e, por fim, 55 alunos da Faculdade de Teologia de Boa Vista

Em virtude de a pesquisa estar abordando em aspecto total as Instituições de Ensino Superior do Estado de Roraima, a amostra de 1608 alunos representa 14,97% dos alunos matriculados em 2008 no ensino superior particular do Estado de Roraima. A análise de determinada instituição somente se dará de forma isolada se o resultado de uma afetar a resposta da análise geral das outras instituições.

Tabela 10: Principais fatores considerados pelo aluno ao escolher uma IES

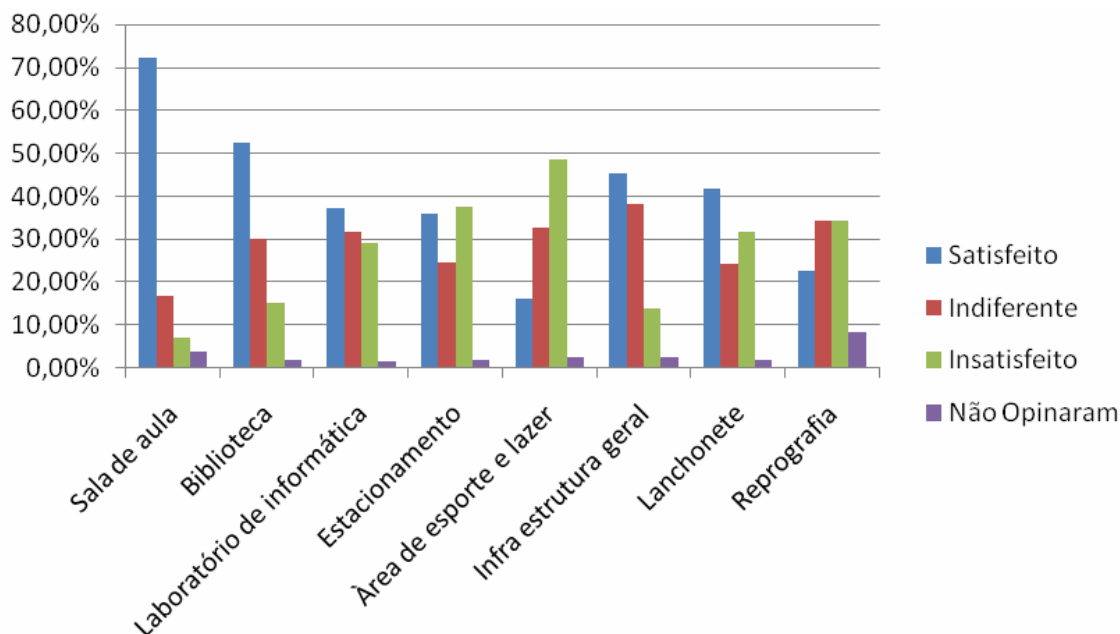
<b>FATORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAGEM(%)</b>
Qualidade de Ensino	1054	65,64
Cursos oferecidos	885	55,03
Localização	678	42,16
Valor da Mensalidade	503	31,28
Exige muita dedicação do aluno	236	14,67
Instalações	224	13,93
Indicação de amigos	216	13,43
Tradição no mercado	140	8,70
Facilidade de ingresso no vestibular	136	8,45
Biblioteca	125	7,77
Influência dos pais	120	7,46
Status	73	4,54
Número de laboratórios	51	3,17
Estacionamento	27	1,67
Não exige muita dedicação do aluno	19	1,18
Outra Qual?	11	0,68

Solicitou-se dos alunos que indicassem os três principais fatores que foram levados em consideração por eles ao escolherem estudar naquela instituição, sendo que, para alguns alunos, somente uma ou duas respostas foram suficientes, o que nos levou a uma média de resposta por aluno de 2,79. A tabela 10 mostra claramente que qualidade de ensino, com 65,64%, cursos oferecidos com 55,03% e localização com 42,16% foram os três principais fatores, demonstrando, principalmente, a preocupação do aluno de cursar o nível superior em uma instituição que tenha qualidade, o que nos leva a fazer uma análise de que só sobreviverá no mercado aquelas instituições que se preocuparem com essa ferramenta. Essa qualidade condicionada, principalmente, à prestação de serviço pelos docentes, que são os transmissores de conhecimento, por isso, é importante os gestores investirem na valorização do papel docente, fomentando a educação continuada para que a imagem da instituição continue com qualidade, não permitindo uma monotonia em sala de aula, incentivando a participação dos docentes em cursos de capacitação, corroborando com Albrecht (2003) quando cita que, “deve-se estabelecer um mecanismo de mensuração da qualidade do serviço e que permita tornar os resultados conhecidos dos administradores e funcionários”.

A partir dos gráficos 5, 6, 7, 8, 9 e 10, fez-se a análise do grau de satisfação dos alunos do Estado de Roraima em relação à estrutura física, aos serviços oferecidos, à comunicação interna e externa, aos eventos promovidos e à área acadêmica das instituições pesquisadas. As perguntas foram realizadas para identificar se o aluno está satisfeito sob diversos aspectos

com a instituição em que está cursando seu nível superior e se o mesmo está percebendo as ações que as instituições estão realizando para a sua satisfação e fidelização.

Gráfico 5: Grau de satisfação dos alunos quanto à Estrutura

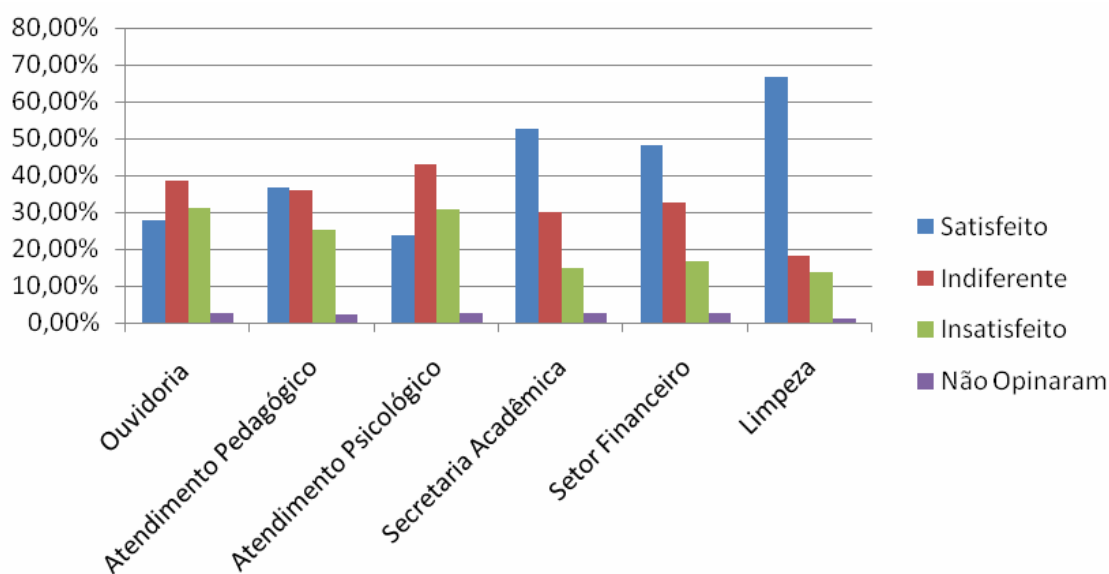


Para haver a criação de vínculos com o aluno, o ambiente em que ele estará inserido precisa ser agradável e satisfatório na prestação do serviço. Analisando as respostas dos alunos quanto à estrutura, no gráfico 5, a sala de aula, onde ocorre realmente a prestação do serviço educacional, tem um grau de satisfação bastante elevado, chegando a 72,32%; já o estacionamento e a área de esporte e lazer tem um percentual de 37,44% e 48,63%, respectivamente, de insatisfação por parte dos alunos. Quando analisado isoladamente, somente na Faculdade Atual o cenário do estacionamento é diferente do contexto geral, pois a mesma se apresenta com um grau de satisfação neste item de 53,7%, mostrando ser a única instituição preparada para atender a demanda de transporte dos alunos.

Quanto à área de esporte e lazer seria importante um investimento das IES nesse sentido, pois através do esporte pode haver uma maior proximidade, proporcionando um maior vínculo emocional do cliente com a instituição. Para Cobra e Braga (2004, p. 132), atividades complementares como eventos culturais, artísticos e esportivos, festas, jogos, gincanas, excursões, criam este vínculo e interação com o aluno. Em se tratando de atividades complementares, as próprias diretrizes curriculares estabelecidas pelo Ministério da Educação preveem atividades esportivas.

Vale ressaltar que a reprografia obteve um alto índice de indiferença com 34,45% e de insatisfação com 34,20%. Elemento que as IES deveriam trabalhar, pois evita que o aluno se dirija a outro local para receber a prestação de serviço, sendo a cópia uma ferramenta bastante utilizada pelos alunos e professores. A única instituição que está suprindo a necessidade dos alunos, pois tem um grau de satisfação com a reprografia de 65,21%, diferenciando-se das outras IES, é a FACETEN.

Gráfico 6: Grau de satisfação dos alunos quanto a serviço

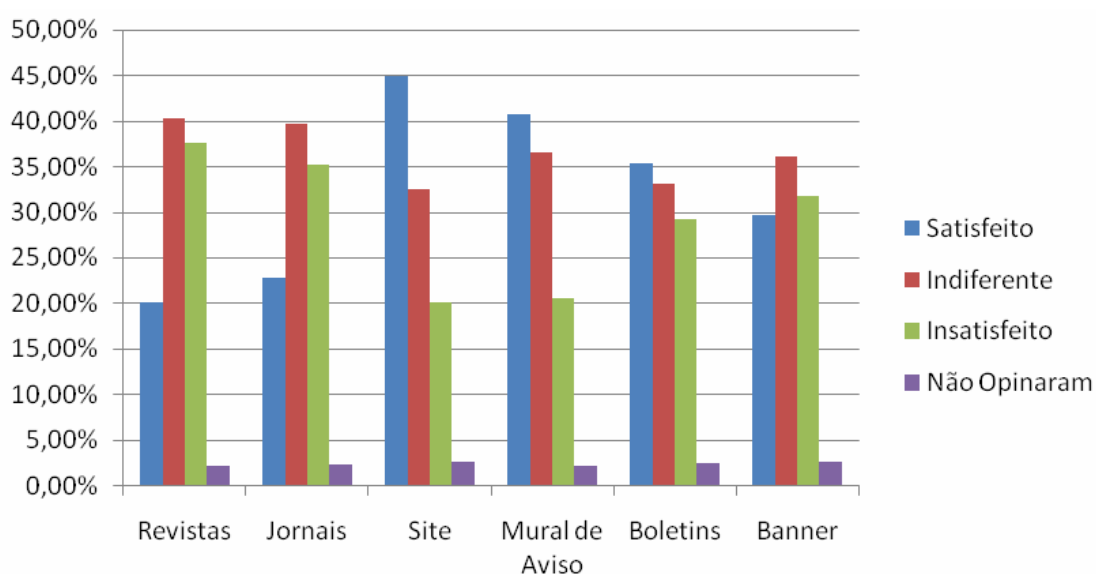


Quanto à satisfação dos alunos nos serviços oferecidos pela empresa como: ouvidoria, atendimento pedagógico e psicológico, secretaria acadêmica, setor financeiro e limpeza, o resultado obtido e descrito no gráfico 6 demonstra um alto grau de satisfação com a limpeza de 66,79%, com a secretaria acadêmica de 52,67%, com o setor financeiro de 48,13% e com atendimento pedagógico com 36,75%, demonstrando que a prestação de serviço no que se refere a estes aspectos está satisfazendo a grande maioria dos entrevistados. Agora, as IES precisam estar alerta, pois serviços como a ouvidoria e o atendimento psicológico estão com um índice de indiferença de 38,68% e 42,78% e de insatisfação de 31,03% e 30,84% respectivamente. A única IES que apresenta um panorama diferente do que foi mostrado no geral quanto á ouvidoria é a Faculdade Atual, que a apresenta um grau de satisfação dos alunos de 53,33%. E quanto ao atendimento pedagógico a única instituição que apresentou um alto grau de insatisfação, 75,52%, foi a FARES.

Todo o contato da empresa com o cliente deve agregar valor ou ser relevante para o cliente. O atendimento ao aluno deve ser feito por uma pessoa treinada, munida de todas as informações

necessárias e se existe uma indiferença e uma insatisfação com departamentos como a ouvidoria, que existe somente para ouvir os alunos e resolver os possíveis problemas que o discente venha a ter e, com, o atendimento psicológico, para auxiliar os alunos. As IES precisam repensar e se reestruturar, pois a prestação de serviço aos discentes é primordial em um processo de relacionamento. Para Kotler e Fox (1994), “os programas de aconselhamento e orientação para reduzir número de desistência precisam ser dirigidos a todos os alunos e devem começar tão logo estes chegam ao *campus*”. Eles falam ainda que “freqüentemente, o aconselhamento acadêmico é mencionado como importante para a retenção de alunos”.

Gráfico 7: Grau de satisfação dos alunos quanto a comunicação interna

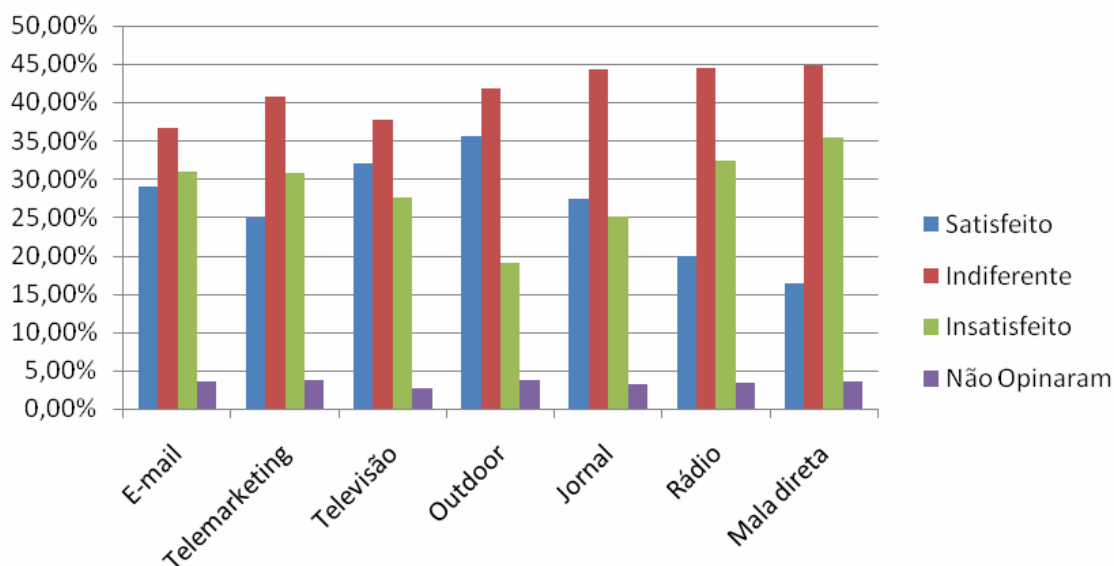


Quanto à comunicação interna, descrita no gráfico 7, ferramenta esta de contato entre instituição e aluno, pela qual se demonstram ao discente as atividades que a instituição está realizando, quando analisamos no geral, obteve-se um elevado grau de satisfação com o site: 44,90%, mural de aviso: 40,67%, e boletins informativos: 35,38%. O site é uma importante ferramenta de comunicação, pois possibilita comunicação junto ao seu cliente sobre os seus produtos e serviços, apresentando seus diferenciais, mantendo o aluno informado sobre a instituição que estuda. O site, por sua vez, pode ser o mais utilizado em consequência da faixa etária de discentes que se sentem mais próximos da ferramenta internet. O mural de aviso e os boletins informativos, apesar de os alunos estarem satisfeitos com a ferramenta - 36,57% e 33,08% - respectivamente, se mostraram indiferentes, não tendo o hábito de verificar o que está no mural e nem de ler o boletim informativo. O mesmo ocorre com as revistas, com os jornais e com os banners que apresentam um índice de indiferença de 40,24%, 39,74% e

36,07, e de insatisfação de 37,50%, 35,20% e 31,78%, respectivamente, demonstrando que os discentes estão mais insatisfeitos do que satisfeitos com estas ferramentas de comunicação interna.

Agora, quando analisamos em específico instituição por instituição, o cenário modifica. A FATEBOV possui um índice de satisfação de 74% com as revistas e 65,33% com os jornais, demonstrando que as faculdades utilizam estas ferramentas e que satisfazem os alunos, mas quando analisamos o grau de satisfação deles com o site, o quadro também fica modificado, pois eles possuem um índice de indiferença de 42,55% e insatisfação de 34,04%, o que mostra que a empresa precisa investir mais no site. Já a Faculdade Atual mostra-se com um alto grau de satisfação com informações colocadas em banners, demonstrando que a faculdade utiliza esta ferramenta, pois 48,07% estão satisfeitos com ela. A FACETEN e a FARES apresentam um alto grau de indiferença e insatisfação no site, mural de aviso e nos boletins, ferramentas que no geral foram vistas como de satisfação dos alunos. As duas instituições precisam ficar atentas e começar a trabalhar melhor estas ferramentas de comunicação interna, pois elas são as fontes de informações para os alunos e os mesmos se mostraram indiferentes e insatisfeitos em todas as ferramentas.

Gráfico 8: Grau de satisfação dos alunos quanto a Comunicação Externa



No aspecto geral, a comunicação externa, descrita no gráfico 8, é pouco utilizada pelas instituições na fidelização dos alunos, pode ser que ela seja utilizada para captar alunos, pois conforme o gráfico 1, na pesquisa com os gestores, 60% deles afirmaram trabalhar com e-mail marketing e 80%, com anúncios em jornais. Mídias como rádio, jornal, outdoor e



televisão são realmente muito macros e caras para o trabalho de manutenção, a maior indicação para elas é na captação, por isso a indiferença dos alunos, conforme o gráfico 8, de 44,40%, 44,28%, 41,73% e 37,75%, respectivamente, nestas ferramentas.

O que realmente os gestores afirmaram que não trabalham e é visível aos alunos, pelo índice de indiferença e insatisfação, é o telemarketing, com 40,67% (indiferença) e 30,78% (insatisfação); e a mala direta, com 44,77% (indiferença) e 35,38% (insatisfação).

Na comunicação externa, todas as ferramentas foram vistas primeiramente como indiferentes e em seguida de insatisfação para os alunos. Foi o que ocorreu com o e-mail marketing que obteve 36,57% (indiferente) e 30,91% (insatisfação), o que demonstra que as IES não enviam e-mail para os alunos, confirmando o que foi dito pelos gestores, quando 80% afirmam não possuir um *data base* em marketing. O reflexo desta não utilização do *data base* está exatamente nessa insatisfação dos alunos no que se refere a telemarketing, mala direta e e-mail marketing.

Quando a análise é realizada de forma isolada, percebemos que a única faculdade que possui um índice de satisfação mais positivo em relação a e-mail, com 42,9%; televisão, com 50,89%; outdoor, com 54,73%, é a Faculdade Atual, demonstrando que as ferramentas estão sendo percebidas e satisfatórias para os discentes.

Um programa de database em marketing é a base para qualquer marketing de relacionamento, pois o *data base* é uma importante ferramenta para gestão do negócio. Se a empresa possuir uma base bem construída, formatada e atualizada, terá uma história rica sobre o aluno e isso é importante para manter uma relação duradoura. Para Cobra e Braga (2004), “o banco de dados é considerado atualmente um ativo patrimonial da empresa, tal é o seu valor nesta era da primazia do cliente”. Eles falam ainda que o banco de dados “deve ser utilizado nas duas vias, ou seja, tanto para enviar mensagem aos clientes como para colher deles informações, feedback, prospecções, indagações das suas necessidades, expectativas e desejos, entre outras”.

Gráfico 9: Eventos/Outros realizados pelas IES particulares no Estado de Roraima na visão dos gestores

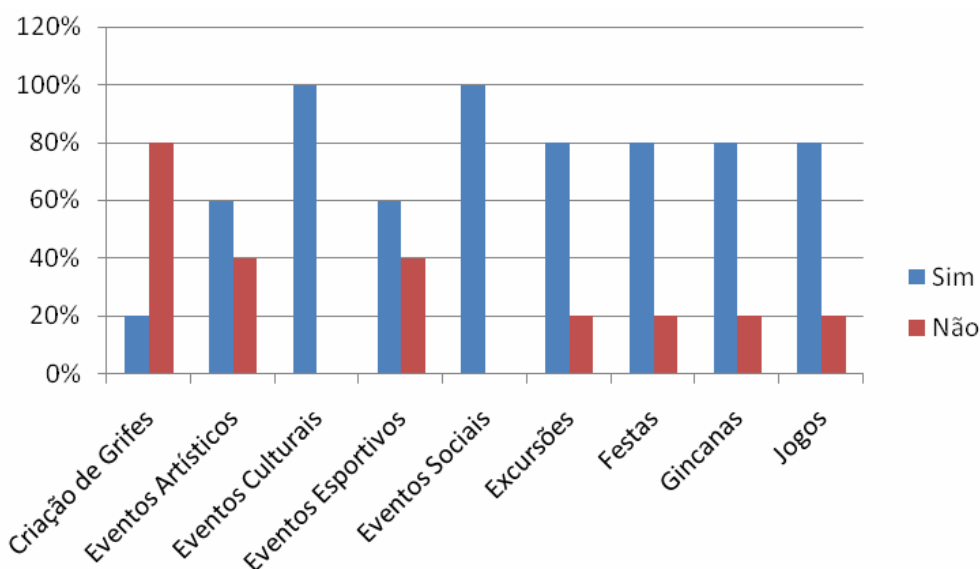
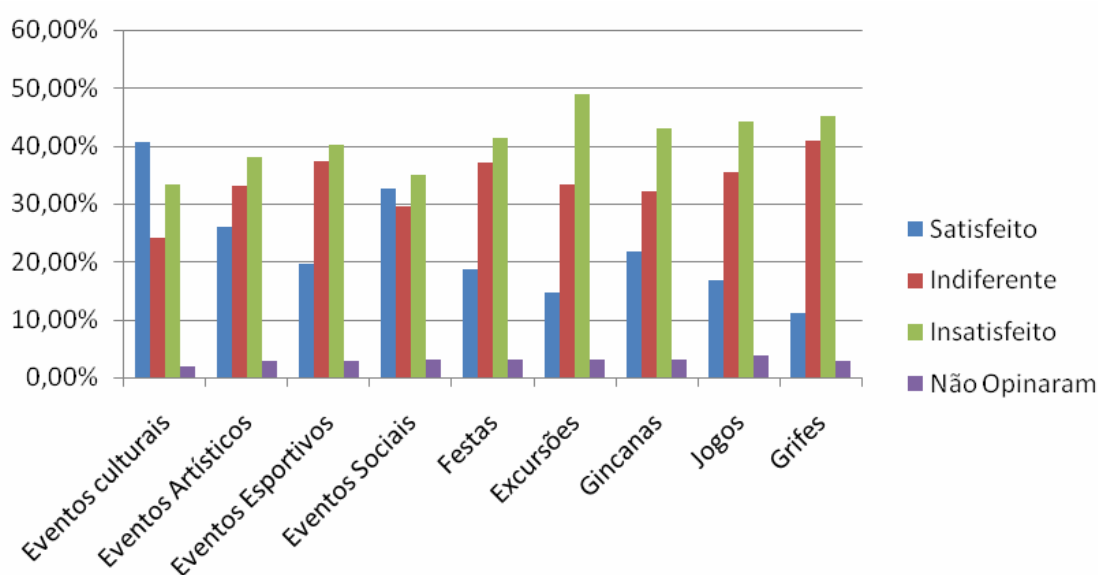


Gráfico 10: Grau de satisfação do aluno quanto a Eventos/Outros



Na pesquisa com os gestores, quando perguntado sobre os eventos realizados pela instituição, conforme visto no gráfico 1, e agora mais detalhadamente no gráfico 9, tratando somente de eventos, vê-se que, com exceção da criação de grifes que 80% afirmam não possuir, todas as outras atividades são realizadas pelas instituições. No entanto, quando perguntado para os alunos sobre o grau de satisfação dos mesmos com estas atividades, verifica-se no gráfico 10 que, exceto eventos culturais com um índice de satisfação de 40,73%, todas as outras atividades têm um índice de insatisfação e indiferença bastante alto, como: eventos artísticos

com 38,12% (insatisfação) e 33,08 (indiferença); eventos esportivos com 40,17% (insatisfação) e 37,31% (indiferença); eventos sociais com 35,01% (insatisfação) e 29,41% (indiferença); festas com 41,36% (insatisfação) e 37% (indiferença); excursões com 48,82% (insatisfação) e 33,40% (indiferença); gincanas com 43,03% (insatisfação) e 32,03% (indiferença); jogos com 44,15% (insatisfação) e 35,32% (indiferença); e grifes com 45,15% (insatisfação) e 40,92% (indiferença). Esses resultados demonstram que a IES pode até realizar esses eventos, no entanto, não está gerando satisfação nos discentes.

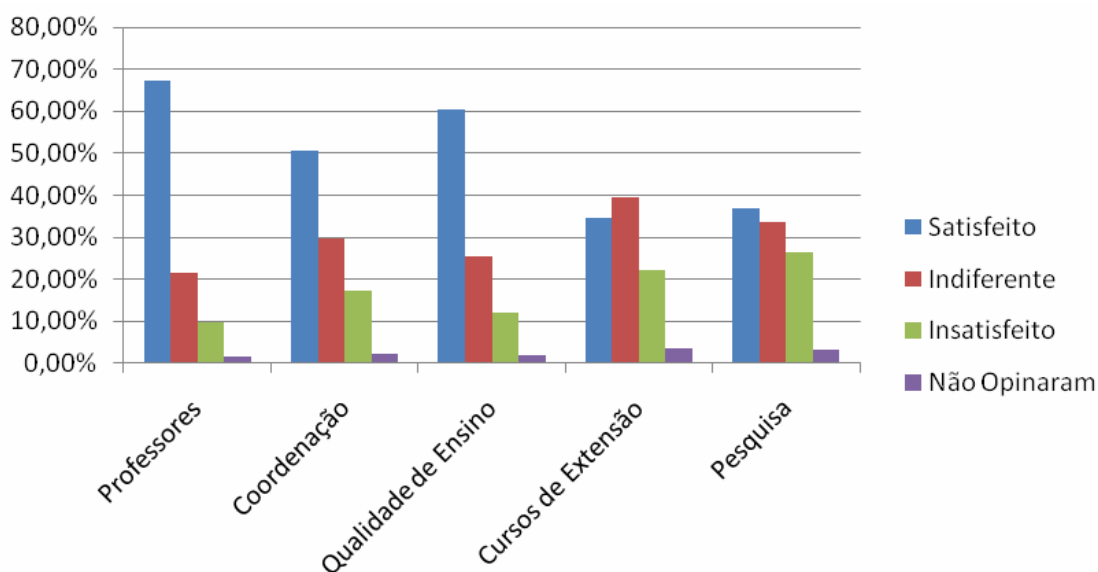
Quando analisado de forma individual, a situação para três IES é mais preocupante, pois nem com as atividades culturais os alunos estão satisfeitos. Na FARES, o grau de insatisfação com eventos culturais totaliza 86,8% e indiferença de 6,6%; na FACETEN, 40,22% de insatisfação e 40,22% de indiferença; na FATEBOV, 30,43% de insatisfação e 41,33% de indiferença. Agora o quadro modifica-se na Faculdade Atual, pois o índice de satisfação em eventos artísticos é de 43,64% e de 51,04% em eventos sociais, demonstrando que a Faculdade tem atingido seu objetivo nas atividades artísticas e sociais que tem promovido.

Eventos dessa natureza são importantes para fidelizar os alunos, pois geram uma maior afinidade entre os envolvidos, proporciona maior vínculo emocional dos alunos com a instituição, por isso as IES precisam repensar suas estratégias e identificar as falhas para que os discentes sintam-se satisfeitos e motivados com essas atividades. Para Cobra e Braga (2004), “o consumer value<sup>9</sup> pode ser definido como o resultado de uma experiência, que gerou uma preferência decorrente da interação entre escola e aluno. Segundo Holbrook (1999) apud Cobra e Braga (2004), consumer value é “uma experiência positiva que gera preferência, decorrente da satisfação”. E, analisando o valor de uma experiência, se o aluno não tiver uma experiência agradável na prestação do serviço não ficará satisfeito e não dará valor para aquela relação.

---

<sup>9</sup> Valor para o cliente/aluno

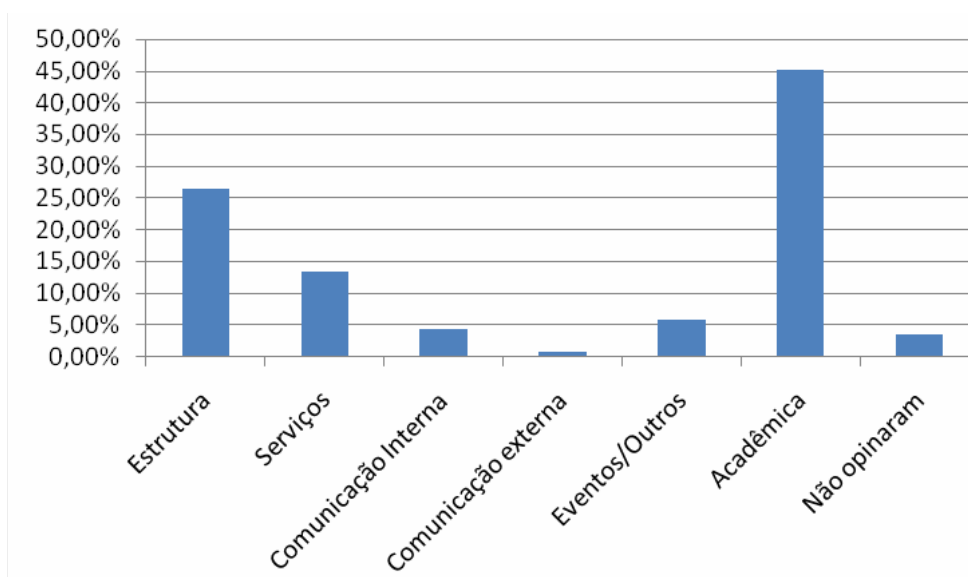
Gráfico 11: Grau de satisfação do aluno quanto à área Acadêmica



Em relação à satisfação dos alunos com a área acadêmica, as IES estão realmente satisfazendo seus alunos, pois, conforme o gráfico 11, o grau de satisfação dos mesmos com os docentes é positivo, 67,29%; com a coordenação, 50,50%; com a qualidade do ensino, 60,51%. Esses índices demonstram que o esforço das IES com a qualidade de ensino tem gerado retorno, por isso é importante que as instituições continuem investindo na qualidade dos docentes, pois bons professores em sala de aula são os melhores divulgadores das qualidades educacionais. Para Cobra e Braga (2004), “bons professores falam melhor ao coração do aluno do que boas campanhas publicitárias”.

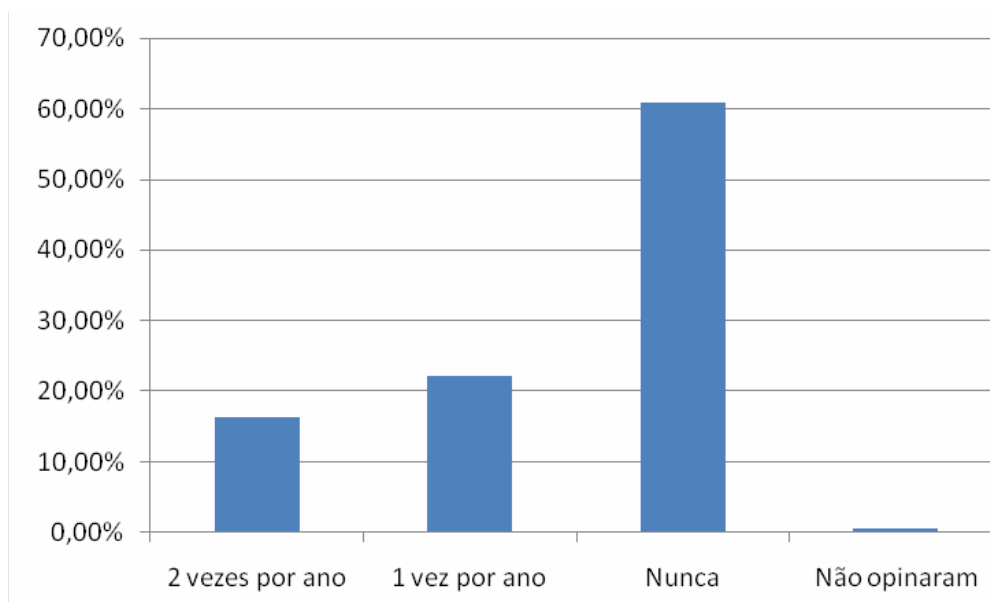
O tripé das IES é o ensino, a pesquisa e a extensão, então não adianta somente as instituições se preocuparem com o ensino e esquecerem-se da pesquisa e da extensão. Como detectado na pesquisa, a extensão e a pesquisa ainda estão em segundo plano nas IES, por mais que a pesquisa apresente um percentual de 36,88% de satisfação, 33,52 de indiferença e 26,43% de insatisfação, e a extensão, 34,64% de satisfação, 39,55% de indiferença e 22,32% de insatisfação, ressalta-se que são ferramentas ainda pouco utilizadas na realidade do Estado de Roraima, principalmente a pesquisa, nas IES particulares, ainda é muito primária. A extensão já é mais utilizada, pois há uma sugestão do MEC que no currículo dos cursos constem atividades complementares, que são uma forma de extensão.

Gráfico 12: Motivo que mantém o aluno na IES



Quando perguntado para os alunos o que os mantém na IES que estudam, conforme gráfico 12, 45,27% responderam que a área acadêmica é o fator mais importante, seguida da estrutura, com 26,43%. Importante analisar essa resposta, pois, conforme o gráfico anterior, os alunos estão plenamente satisfeitos com a área acadêmica, demonstrando que as IES estão cumprindo a sua finalidade maior que é manter o aluno pela qualidade de ensino oferecido.

Gráfico 13 – Frequência que o aluno é ouvido pela IES - na visão do aluno

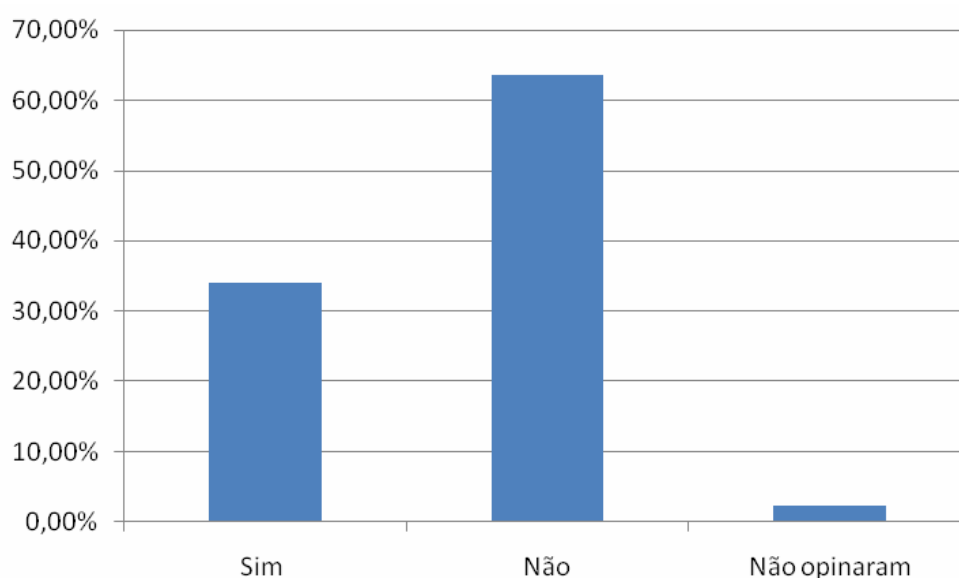


O gráfico 13 reflete uma realidade bastante preocupante para as IES, pois, quando perguntado com que a frequência o aluno é ouvido, 60,88% afirmaram nunca terem sido ouvidos pela

instituição em que estudam e 22,14% falam que são ouvidos uma vez por ano. Um índice bastante assustador, pois sem ouvir aos anseios dos clientes como a empresa irá tomar decisões para melhorar seus serviços. Para Cobra e Braga (2004), “o aluno sempre tem algo a reclamar, mas, na medida em que é ouvido, passa reclamar menos”. Já para Kotler e Fox (1994), a instituição que espera que o aluno peça ajuda terá pouca ou nenhuma influência em suas decisões de desistência.

A situação se torna mais agravante porque a Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), exige que todas as IES possuam uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), implicando na avaliação de todos os serviços prestados pela instituição de ensino, isto é, os alunos precisam ser ouvidos.

Gráfico 14: Resolução dos problemas em função das críticas dadas pelos alunos – na visão do aluno



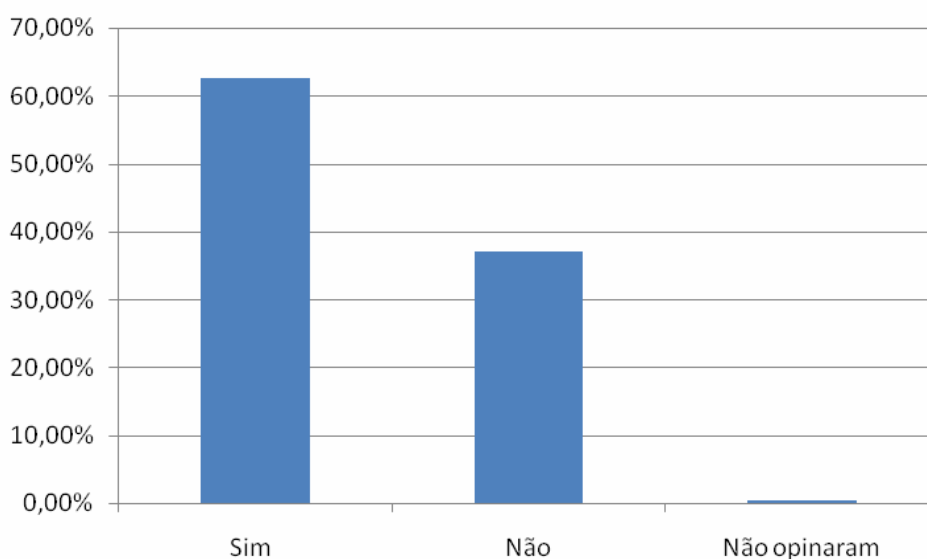
O gráfico 14, reflete outra situação de alerta, pois 63,62% afirmam que suas críticas não são levadas em consideração e somente 34,08% dizem que sim, que suas críticas são levadas em consideração. Não adianta as IES ouvirem os alunos se decisões não são tomadas em relação aos anseios dos mesmos. A satisfação e o bem estar do aluno são ferramentas importantes para que o mesmo seja fiel e se mantenha na IES. E para atingir a satisfação é necessário conhecer e ouvir o discente, pois esta ferramenta continua sendo essencial para o lucro e a sobrevivência das instituições no mercado em longo prazo.

Agora, em uma análise isolada das IES pesquisadas a FATEBOV foi a única instituição em que 42% dos discentes afirmam ser ouvidos duas vezes por ano e 83% destacam que suas

críticas são levadas em consideração. O que mostra que a faculdade está preocupada em ouvir e atender as necessidades dos alunos.

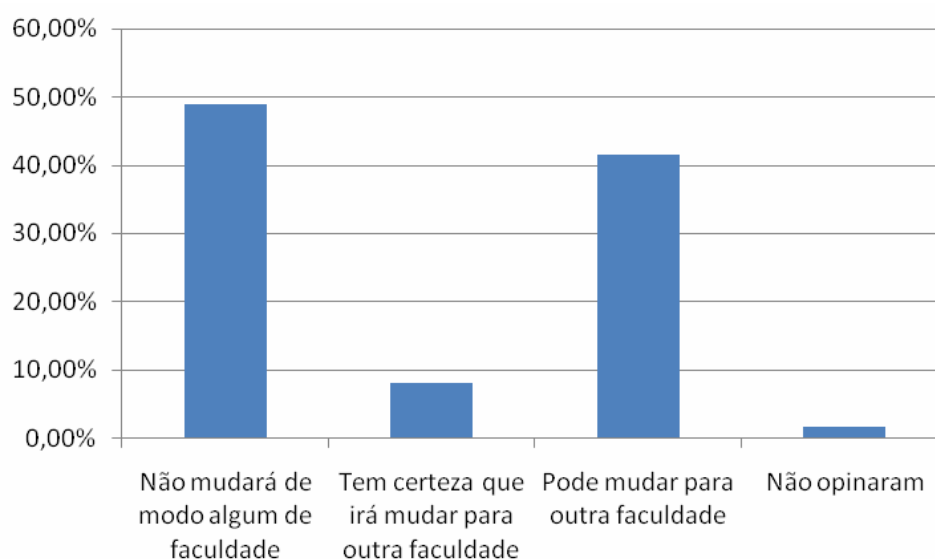
Sobre a questão de indicar a faculdade que estuda a um amigo, 75,74% afirmam que indicariam. Importante essa questão, pois a propaganda “boca a boca” que é representada pelos comentários informais que vão passando de pessoa para pessoa, por ser uma fonte não comercial de divulgação, é revestida de extraordinária força, representa um testemunho, uma opinião valiosa sobre a instituição de alguém que o testou ou ouviu falar sobre ela. E este testemunho, principalmente quando transmitido por alguém de confiança, carrega toda a credibilidade de quem o propaga. Os alunos passam a "vender" conceitos sobre a instituição a outros que nem imaginamos. (Cobra e Braga, 2004)

Gráfico 15: Cursar pós-graduação na mesma IES



Depois que o aluno se forma, muitas instituições perdem o contato com ele. Nestes tempos de concorrência elevada, as IES não podem nem pensar em perder o vínculo com seus alunos e a forma de isto não ocorrer é a instituição oferecer periodicamente cursos de aperfeiçoamento profissional, cursos de atualização e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). Como foi visto no gráfico 2, todas as instituições oferecem cursos desta dimensão, com exceção de mestrado e doutorado, e o gráfico 15 torna o cenário muito favorável para as IES não perderem este vínculo com o aluno, pois quando perguntado se o discente pretende cursar uma pós-graduação na faculdade onde está, 62,50% responderam que sim, demonstrando um total interesse em permanecer na IES.

Gráfico 16: Possibilidade de mudança para outra IES



Quando perguntado ao aluno qual possibilidade de migrar para outra faculdade, conforme gráfico 16, 48,88% afirmam que não mudarão de modo algum; seguidos de 41,54%, que afirmam que podem mudar; e, por fim, 8,08% têm certeza de que irão mudar para outra faculdade. Percebe-se uma satisfação e alta probabilidade de manutenção de discentes, ao mesmo tempo, temos um percentual significativo de alunos que afirmam que podem mudar de faculdade, mostrando uma vulnerabilidade. Uma instituição percebendo este cenário de migração pode até criar uma estratégia de captação e permitir que sua concorrência perca um número considerável de clientes.

Se analisarmos os gráficos 13 e 14, em que os alunos afirmam não serem ouvidos e que, quando ouvidos, suas críticas não são levadas em consideração, temos um problema sério de fidelização, pois conforme o gráfico 16, 41,54% dos alunos pode migrar de faculdade demonstrando uma infidelidade, visto que a fidelidade de um cliente é o verdadeiro patrimônio de uma organização, principalmente quando se está falando em marketing de relacionamento.

Em uma análise isolada das instituições, detecta-se um cenário bastante preocupante em duas instituições. Na Cathedral, 60,75% dos discentes afirmam que podem mudar para outra faculdade e 22,87% têm certeza de que mudarão; na FARES, 50% afirmam que podem mudar para outra faculdade.

Conquistar e manter alunos no mercado educacional é o princípio básico do marketing educacional. Por isso, as instituições devem criar estratégias para conquistar e para manter



alunos, sabendo que é muito mais acessível para a IES manter clientes, pois quando migra por alguma insatisfação, dificilmente o mesmo retorna.

Percebem-se, claramente, algumas divergências de pensamentos entre gestores e alunos na aplicação da ferramenta marketing de relacionamento para a fidelização, pois os gestores afirmam que aplicam a ferramenta e os alunos não estão conseguindo perceber isso, principalmente quando analisamos os gráficos 12 e 13, onde os discentes afirmam que não são ouvidos e que suas críticas não são levadas em consideração, e no gráfico 10, sobre eventos realizados pela IES, onde os gestores acreditam estar realizando um bom trabalho e o acadêmico não está conseguindo perceber isso. Do mesmo modo, as convergências também são explícitas quanto à preocupação com a área acadêmica, como a importância de professores bem preparados e a qualidade no ensino, enfim, com tudo o que se relaciona diretamente com a principal função das IES: formar alunos com qualificação profissional.

## 6. Considerações Finais

Procurou-se, a cada capítulo desta pesquisa, oferecer respostas consistentes aos objetivos e problema de pesquisa, concluindo que uma abordagem de marketing de relacionamento mais profissional pode ser aplicada nas IES particulares do Estado de Roraima, em substituição, complemento ou apoio a estratégias amadoras que estão sendo utilizadas no momento.

Na pesquisa realizada sobre o panorama educacional superior no Brasil e no Estado de Roraima, verificou-se que o setor evoluiu rapidamente para um novo ambiente competitivo, caracterizado pela queda da demanda, associada ao ingresso de novos competidores e à prática de algumas estratégias equivocadas por parte das IES particulares, relacionadas com o aumento indiscriminado de vagas, com abertura de novos cursos e turnos incompatíveis para um cenário de queda da procura.

Já na revisão da literatura, quanto à aplicação do marketing transacional e do marketing relacional, verificou-se que os dois conceitos são aderentes às IES particulares, pois o marketing transacional, baseado no marketing mix e nas suas variáveis, é recomendado para as estratégias de captação, enquanto a abordagem de marketing relacional, baseada na retenção de clientes, parece ser mais eficiente para fidelização dos alunos para novas e contínuas transações. No entanto, também foi observado que as estratégias de marketing relacional devem estar aliadas a percepção de qualidade do ensino, pois 65, 64% dos discentes entrevistados demonstram isso, mostrando que não adianta a IES possuir um bom trabalho de marketing de relacionamento se não é reconhecida com qualidade. O marketing de relacionamento deve ser feito, mas a qualidade é condição a ser verificada à priori.

A pesquisa realizada sobre a aplicação do marketing de relacionamento nas IES particulares do Estado de Roraima, onde foram objetos da pesquisa 100% dos gestores e 14,97% dos alunos, aponta alguns resultados importantes.

Na pesquisa observou-se um ponto bastante positivo no mercado roraimense quanto à evasão, pois o índice desse aspecto, segundo dados do MEC/INEP, encontra-se em 20% no Brasil. Na pesquisa com os gestores, verificou-se que o índice de evasão de 80% das IES do estado está no máximo com 10% de evasão. E 100% dos gestores afirmam que quando o discente abandona ou tranca o semestre é realizado em trabalho para identificar o motivo do desligamento. Realizando uma análise comparativa com os dados do MEC/INEP, percebemos que este baixo índice de evasão comparado nacionalmente, demonstra que são pequenos os problemas de ordem acadêmica e pessoal nas instituições. E isto é claramente percebido na pesquisa, pois 45,27% dos alunos entrevistados afirmam que o motivo que os mantém na IES

particular é a área acadêmica, demonstrando também um elevado grau de satisfação com a qualidade de ensino – principal motivo afirmado ao escolherem uma IES particular-, professores e coordenadores. Esta satisfação se confirma quando 62,50% afirmam que gostariam de cursar pós-graduação na mesma instituição.

Por outro lado, o índice de inadimplência, onde a média Brasil, gira em torno de 30%, 20% das IES estão acima da média e 40% estão dentro da média nacional, o que demonstra que pessoas sem recursos financeiros estão buscando as IES particulares. As IES precisam gerenciar esses índices para não falirem, por isso a importância de buscar parcerias com órgãos federais, estaduais e municipais além de empresas privadas, a fim de amenizar este índice.

Quanto às estratégias do marketing transacional, tal como a segmentação, ainda não foram implementadas no mercado roraimense, pois quando perguntado aos gestores se eles possuem um foco de cliente em específico, 100% afirmaram que não, que eles não possuem um target<sup>10</sup>, que as campanhas publicitárias são focadas no todo.

Concluiu-se, também, que a abordagem do marketing de relacionamento está em linha e é sustentada pelo novo paradigma da educação continuada, pelo qual o aluno é captado para toda a vida, pois irá mesclar trabalho e educação durante toda a sua vida produtiva.

O ciclo de educação superior, que era inicialmente o período da formação de graduação, evoluiu posteriormente para outros anos, a especialização, agora se transforma num ciclo maior, pois a conjugação permanente de trabalho com estudo é única forma de o profissional acompanhar a extraordinária geração de novo conhecimento. Na pesquisa, verificou-se claramente esse cenário, pois, segundo os gestores, 100% oferecem cursos de especialização; 80%, cursos de aperfeiçoamento; e 60%, pequenos cursos de atualização. E o mais importante, o aluno está conseguindo perceber isto, pois 62,5% dos discentes confirmam continuar na IES para realizar uma especialização.

O ambiente educacional possui características favoráveis para a implementação do marketing de relacionamento, pois é caracterizado pela constante interação do aluno com a organização (funcionários de suporte), com os gestores (coordenadores de cursos) e com os fornecedores diretos do serviço (professores). O estudante é beneficiado por um longo ciclo de relacionamento da primeira transação (o curso superior de graduação) e por inúmeros pontos de contato (matrícula, aulas diárias, bibliotecas, laboratórios, etc.) que permitem e favorecem ações de relacionamento. Esse relacionamento é caracterizado pela abundância de

---

<sup>10</sup> Público-alvo

informações sobre o cliente (situação financeira, desempenho acadêmico, grau de satisfação do aluno, etc.).

Com a pesquisa, verificou-se que o gestor percebe a importância da interação com o discente, pois 100% das IES possuem um acompanhamento psicopedagógico e 60% delas possuem uma ouvidoria. Apesar de os alunos estarem satisfeitos com a maioria dos aspectos desse relacionamento (secretaria, setor financeiro, biblioteca, laboratório, professores e coordenações), ainda existem problemas com áreas responsáveis por ouvir a opinião do aluno (ouvidoria, atendimento psicológico, atendimento pedagógico), pois eles afirmam que não são ouvidos e quando isso ocorre sua opinião não é levada em consideração.

O marketing transacional, baseado nos 4 Ps, caracteriza-se por ser implementado como uma função relacionada a lucros e resultados. Já o marketing de relacionamento, baseado na agregação de valor em toda a cadeia de fornecimento do serviço, bem como na participação e envolvimento de todos os profissionais que mantêm contato com o cliente na criação deste valor, adapta-se melhor ao modelo de organização das IES. Conclui-se, assim, que uma abordagem de marketing de relacionamento pode vir a ser, pela sua natureza processual, bem mais eficiente em termos de custos para uma instituição de ensino do que o marketing tradicional.

Ficou claro, neste trabalho, que as duas abordagens, de marketing transacional e do marketing de relacionamento, não são excludentes, cabendo à primeira um papel na captação de alunos e à segunda a responsabilidade de retenção e fidelização, é claro que quando trabalhadas aliadas a qualidade do ensino. Confirmando o pensamento de Cobra e Braga (2004) e Kotler e Fox (1994).

O ambiente competitivo do mercado educacional aponta para a transformação definitiva das IES em um negócio de serviços, organizado para um ciclo ainda mais longo e introduzido pelo novo paradigma da educação continuada, dentro do qual relacionamento é a palavra-chave. O aluno passa a ser um cliente para toda a vida, as transações passam a ser continuadas, há um processo de construção conjunta do serviço educacional, não há mais cliente.

Considerando uma análise geral da pesquisa aplicada tanto para gestores quanto para alunos e levando em consideração o modelo de estrutura de um CRM no setor educacional proposto por Cobra e Braga (2004), notou-se que os gestores das IES particulares percebem a importância do marketing transacional para a captação de alunos no mercado, ao afirmarem buscar parcerias e convênios no mercado, e do marketing de relacionamento para a fidelização dos discentes e a sobrevivência de suas instituições no mercado roraimense, pois

aplicam várias ferramentas do marketing de relacionamento nas faculdades, procurando criar vínculos com os alunos.

Diante desse cenário, percebeu-se que as ferramentas de marketing de relacionamento nas IES são aplicadas sem nenhum estudo e totalmente amadoras, sem nenhum programa específico e sem total critério, elas vão sendo implementadas conforme os gestores sintam necessidade, e isto fica evidente quando os gestores afirmam não possuir um programa de data base em marketing, que indica não trabalharem com ferramentas importantes como mala direta, telemarketing, e muitas outras estratégias que podem vir de um data base bem gerenciado.

No momento, o reflexo desse amadorismo não está chegando aos alunos, pois mesmo as ferramentas aplicadas de forma superficiais e sem profissionalismo estão deixando, no geral, os discentes satisfeitos, como foi mostrado na pesquisa, até porque o objetivo principal destes nas IES é possuir um nível superior de qualidade e com profissionais capacitados e isto ficou muito claro que todas as IES estão oferecendo. No entanto, quando o “algo mais” se tornar imprescindível no mercado, só irá sobreviver quem for profissional e acabar com o amadorismo em se tratando de marketing. Esse cenário começa a se formar, pois 41,54% discentes entrevistados podem mudar de IES, indicando um sinal de alerta. Em algumas IES o quadro já é preocupante, pois, quando analisado de forma individual, os alunos apontam alguma insatisfação com a IES em que estão estudando e demonstram perspectiva de uma possível mudança.

Para estabelecer um relacionamento com os alunos e acabar com o amadorismo, reforçando o que foi dito antes, é importante a aplicação de um CRM, pois este sistema gerencia o relacionamento instituição x discente com muita propriedade. O CRM compreende um sistema informatizado e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as IES a criar e manter um bom relacionamento com seus alunos, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente informações sobre suas atividades e interações com a IES. Uma pesquisa mais aprofundada pode demonstrar que com um sistema de CRM implantado o aluno não irá mais responder, como 60,88% responderam, que não é ouvido, pois com um CRM é de esperar que esse contato será muito mais estreito.

Para Cobra e Braga (2004), “implementar uma estratégia de CRM, exige três ativadores fundamentais, como: profissionais qualificados, processos bem elaborados e tecnologia de ponta”. E é exatamente isso de que precisam as IES particulares do Estado de Roraima, pois, no momento, podem até existir alguns profissionais qualificados, mas não existem processos bem elaborados e nem tecnologia de ponta para a aplicação do CRM, o que torna o mercado bastante amador no que diz respeito à aplicação da ferramenta.

A principal contribuição desta dissertação para a teoria estudada está relacionada com a conclusão a que se chegou: por melhor que seja a aplicação do marketing relacional, a qualidade percebida pelo consumidor sempre deve ser secundária à qualidade do ensino ofertado pela IES particular, pois o principal motivo que leva o discente a escolher ou a manter-se em uma IES é a qualidade do ensino, depois disso vêm as ferramentas do marketing de relacionamento, que devem ser aplicadas para fortalecer o vínculo do aluno à instituição. Quanto à contribuição das IES particulares do Estado para o mercado, é importante que se profissionalize e haja um maior empenho de todos na instituição com ações voltadas para a satisfação do cliente, visando ao processo relacional e à criação de um CRM oficial, pois, satisfeitos com a qualidade, os discentes já estão, então, agora, faz-se necessário a criação desse relacionamento profissional e não amador como está sendo realizado.

#### 6.1 Recomendações para Trabalhos Futuros

Considerando-se que os índices de inadimplência e de evasão são os maiores problemas de ordem econômica e de natureza social das IES particulares, tanto do Brasil quanto do Estado de Roraima, é importante identificar os reais motivos que levam os discentes a não pagarem e a evadirem das IES particulares.

Da mesma forma, dimensionar o valor financeiro total de um aluno para uma instituição de ensino superior privada, considerando a educação continuada, é um estudo esclarecedor frente às novas tendências do ensino superior, analisadas no presente trabalho.

Levando em consideração os vários modelos de gestão que são aplicados nas IES particulares do Estado de Roraima, identificar qual o resultado gerado por estes modelos para garantir a sua sustentabilidade no mercado.

Visto que o mercado de educação superior no Estado de Roraima, já se encontra estabilizado, não existindo mais uma demanda reprimida, é importante a identificação de técnicas de marketing para a captação de novos alunos.

Estudos qualitativos nas diversas áreas do marketing de relacionamento aplicados às IES também seriam de grande relevância tanto para as IES quanto para o Estado.

Identificar a mudança cultural da população do Estado de Roraima com a implantação das IES particulares, demonstrando desta forma quais os benefícios e malefícios ao Estado.

## 7. Referências Bibliográficas

ALBRECHT, K. (2003). **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Thomson Learning.

ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C. e PEREIRA, R. F. A produção Científica de Marketing de Relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=46&cod\\_evento\\_edicao=12&cod\\_edicao\\_trabalho=5123](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=46&cod_evento_edicao=12&cod_edicao_trabalho=5123)>. Acesso em 21 ago 2007

BERRY, L (1983). **Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing**. Chicago: AMA.

\_\_\_\_\_. (1995). Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives. IN: **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23, pages 236-245.

BHARDWAJ, Dupoli, (2007). Relationship Marketing in Context to the Industry. IN: **The Journal of Business Perspective**. Vol 11. Nº. 2. April–June 2007

BITTAR, M. Revista Brasileira de Educação. Disponível em: < <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/1108T.PDF>>. Acesso jan 2007

BITNER, Mary Jo. (1995) Building Service Relationships: It's All about Promises. IN: **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23, p. 246-251.

BRASIL, Lei nº 9.870 de 23 de novembro de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, DF, 24 nov. 1999. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9870.htm)>. Acesso em: 19 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.649 de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, DF, 28 maio. 1998. Disponível em: < [http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/Leis/9649\\_98.html](http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/Leis/9649_98.html)>. Acesso em: 19. Out. 2008.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 2005.

\_\_\_\_\_. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, DF, 15 de abr. 1998. Disponível em: < <http://www.cpa.ufu.br/documentos/doc1.pdf>>. Acesso em: 19. Out. 2008.

\_\_\_\_\_. **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Educação Superior Brasileira: 1991-2004**. Brasília, 2006. ISBN 8586260762

BRAGA, Ryon. (2002). **Cenário Atual do Mercado de Ensino Superior na Visão do Marketing Educacional**. São Paulo: ABMES

BRYCE, Herrington J., (2007). The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Rose os Relationship Marketing and Management. IN: **California Management Review**. Vol. 49. Nº. 4.

ÇALIK, Nuri; BALTA, N. Figen, (2006). Consumer Satisfaction and Loyalt Derived from the Perceived Quality of Individual Banking Services: A Field study in Eskisehir from Turkey. IN: **Jounal of Financial Services Marketing**. Vol. 10. Nº. 4.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., SILVA, R. (2006). **Metodologia Científica**. 6º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. ISBN 8576050471

CHURCHILL, Gilbert A., SURPRENANT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, Nov. 1982.

COBRA, M. **Estratégias de Marketing de Serviços**. (2001). São Paulo: Cobra, ISBN: 8585536233

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. (2004). **Marketing Educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo: Cobra Editora, ISBN 8585536403.

DU, Rex Yukung; KAMAKURA, Wagner A; MELA, Carl F. (2007). Size and Share of Customer Wallet. IN: **Jounal of Marketing**. Vol. 71, 94-113.

DURHAN, Eunice Ribeiro. (1998). **Uma Política para o Ensino Superior Brasileiro: Diagnóstico e Proposta**. São Paulo: NUPES.

EVRARD, Y. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. **Anais do 17º ENANPAD**. p. 59-86, 1993.

**FACULDADE ATUAL DA AMAZÔNIA**. Disponível em <http://www.faculdadeatual.edu.br>. Acesso em: 02 jan. 2007.

**FACULDADES CATHEDRAL**. Disponível em: <http://www.cathedral.edu.br/boavista>. Acesso em: 02 jan. 2007.

**FACULDADE DE CIÊNCIAS, EDUCAÇÃO E TEOLOGIA DO NORTE DO BRASIL**. Disponível em: <http://www.faceten.com.br>. Acesso em 02 jan. 2007.

**FACULDADE DE TEOLOGIA DE BOA VISTA**. Disponível em: <http://www.fatebov.com.br>. Acesso em 02 jan. 2007

**FACULDADE RORAIMENSE DE ENSINO SUPERIOR**. Disponível em: <http://www.fares.edu.br>. Acesso em: 02 jan. 2007.

FONSECA, Jairo; MARTINS, Gilberto. (1996). **Curso de Estatística**. 6. Ed.; São Paulo: Atlas

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. (1994). **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, EAN13: 9788522411528

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBE, Antônio Carlos. et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2004.



GORDON, I. (1998). **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the academic marketing science**, v. 26, n. 3, p. 242-249. Summer, 1998.

GRÖNROOS, C. (2004). **Marketing: gerenciamento de serviços**. São Paulo: Campus.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem\\_final/tabela1\\_1\\_4.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem_final/tabela1_1_4.pdf)>. Acesso em: 12. dez. 2008.

JORDAN, Adriana. (2003). **Marketing de Fidelização**. Disponível em: <<http://www.amigoswm.com/artigos/vendo.asp?ID=35>>. Acesso em: 5 abr. 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1976.

\_\_\_\_\_. **Explores the New Marketing Paradigm**. Marketing Science Institute Review, Spring 1991, pp. 1, 4-5.

\_\_\_\_\_. (2003) **Marketing de A a Z**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus.

\_\_\_\_\_. (1999). **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1998). **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. F. A. (1994). **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, ISBN: 8522411166.

LEVITT, Theodore. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review, Jan/Feb, 1960.

MARCOS, Anabela Maria Bello da Silveira Baptista de Figueiredo. **A new marketing paradigm in the knowledge economy**. Universidade de Coimbra. Disponível em: <<http://www.fe.uc.pt/30years/papers/132.pdf>>. Acesso em: 31 dez 2006.

MATTAR, Fauze Najib. (2004). **Avaliação do ensino de administração: Modelo conceitual e aplicação**. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20ensino%20de%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2006.

McDONALD, M. et al. (2001). **Clientes, os verdadeiros donos da empresa: Como construir uma organização orientada para o mercado**. São Paulo. Futura, ISBN 857413077x

MEDEIROS, J. B. (2006). **Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, ISBN: 8522441057

MEYER, Vitor; MUGNOL, Gisele. **Competição e Estratégia no Contexto das Instituições de Ensino Superior Privadas**. Disponível em: <[http://www2.pucpr.br/multimidia/mestr\\_educacao/n\\_11/artigo10.pdf#search=%22Hoje%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o%20superior%20transformou-se%20num%20grande%20neg%C3%B3cio%20%22](http://www2.pucpr.br/multimidia/mestr_educacao/n_11/artigo10.pdf#search=%22Hoje%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o%20superior%20transformou-se%20num%20grande%20neg%C3%B3cio%20%22)>. Acesso em 17 ago. 2006.

MOTTA, P. C. **Pesquisando a satisfação do consumidor**: aplicação a todos os tipos de serviços externos e internos. Rio de Janeiro: Papel & Virtual, 1999.

MORGAN, R. M. e HUNT, S. D., “The Commitment : Trust Theory of Relationship Marketing”, **Journal of Marketing**, 58 (3), p. 20-38, 1994.

SOUZA NETO, A. F. et al. (2004). Disponível em: <[www.anpad.org.br/ema/2004/dwn/ema2004-343.pdf](http://www.anpad.org.br/ema/2004/dwn/ema2004-343.pdf)>. Acesso dia 12 ago 2007.

ANJOS NETO, M. R. A; MOURA, A. I. (2004). Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=1465](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1465)>. Acesso dia 7 mar 2008.

NORMANN, R. (1993). **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, p. 460-469, Nov. 1980.

PALADINI, E. P. (2000). **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas,

PALMATIER, Robert W.; SCHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-Benedict, (2007). Customer Loyalt to Whom? Managing the Benefits and Risks of Saleperson-Owned Loyalt. IN: **Journal of Marketing Research**. Vol. XLIV, May 2007, 185-199.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1999). **Marketing one to one. Ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one**. São Paulo: Makron Books.

PARAGUASSÚ, Lisandra. IDH ratifica: País gasta pouco em ensino. Disponível em: <<http://www.sinepe-sc.org.br/index.php?link=not&id=1116&tit=Brasil%20investe%20pouco%20em%20ensino&foto=>>>. Acesso em: 18 out. 2008.

PARASURAMAN, A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality. **Journal of Retailing**, Spring, 1988.

PAYNE, Adrian. FROW, Pennie, (2005). A Strategie Framework for Customer Relationship Management. IN: **Journal of Marketing**. Vol. 69, 167-176.

PNDU, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em <[http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr\\_20072008\\_pt\\_complete.pdf](http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf)>. Acesso em: 13. Jan. 2009

**PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE RORAIMA.** Disponível em: <[http://www.portalroraima.rr.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&itemid=1](http://www.portalroraima.rr.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=85&itemid=1)>. Acesso em: 02 jan. 2007.

PRAHALAD, C. K. et. al. (2002). **Harvard Business Review on Customer Relationship Management.** Boston: Harvard Business School Press, 224p.

ROSS, W. T.; ROBERTSON, D. C. (2007). Compound Relationship Between Firms. **Journal of Marketing.** Vol. 71, Nº. 3, July 2007, 108–123

RUDIO, Franz Victor. (2008). **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 35. Ed.; Petrópolis: Vozes, ISBN: 8532600271.

RUST, Roland; CHUNG, Tuck Siong, (2006). Marketing Models of Service and Relationships. IN: **Marketing Science.** Vol. 25. Nº. 6. November-December 2006, pp. 560-580.

SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. (1982). **Marketing: conceitos, casos e aplicações.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

SLACK, N.; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1999.

STONE, M; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER. L. (2001). **CRM – Marketing de relacionamento com o cliente.** São Paulo: Futura, ISBN: 8574130656

STONE, M. e WOODCOCK, N. (2002). **Marketing de Relacionamento.** 4. Ed.; São Paulo: Littera Mundi,. ISBN: 8585497637

TELLES, Renato. (2003). **B2B Marketing Empresarial.** São Paulo: Saraiva.

TOLEDO, G. L. e OVALLE, I. I. (1995). **Estatística Básica.** São Paulo: Atlas.

VERGARA, Sylvia Constant. (2006). **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7. Ed.; São Paulo: Atlas. ISBN 9788522452606

WALKER, D. (1991). **O cliente em primeiro lugar.** O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron Books. ISBN 0074609882

## ANEXOS

### Anexo I – QUESTIONÁRIO

#### Instruções de resposta ao questionário de gestores

Este questionário será utilizado para uma pesquisa de dissertação de um mestrado que tem como tema: “Marketing de Relacionamento nas IES particulares do Estado de Roraima”.

É importante que seja respondido com o máximo de rigor e honestidade visto que qualquer informação desonesta colocará em risco toda a pesquisa realizada.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas o seu parecer pessoal e sincero.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato do colaborador é respeitado.

Muito obrigada pela sua colaboração

## QUESTIONÁRIO PARA GESTORES

1. Qual é a sua faculdade?

- Faculdade Atual da Amazônia
- Faculdade Cathedral
- FARES
- FACETEN
- FATEBOV

2. Qual o seu cargo?

- Reitor
- Diretor
- Coordenador
- Outro Qual? \_\_\_\_\_

3. A IES gerida pelo senhor pretende atrair um perfil específico de cliente? tem um segmento (público) em específico que queira ser atingido (trabalhado)?

- Não. Todos os alunos que queiram fazer faculdade são bem vindos.  Sim. Qual?  Situação financeira
- Idade
- Localização geográfica
- Estilo de vida
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4. O senhor sabe o que é marketing de relacionamento?

- Sim
- Não
- Tenho dúvidas

Obs.: Caso a resposta seja “não” ou “tenho dúvidas” pule para a questão 8

5. A sua IES trabalha com o marketing de relacionamento?

- Sim
- Não
- Não sei

6. A sua instituição possui um data base em marketing?

- Sim
- Não
- Não sei o que é isso

7. Marque abaixo as ferramentas que são utilizadas pela sua instituição.

- mala direta
- e-mail marketing
- telemarketing
- Convênios
- Parcerias
- Outras Qual? \_\_\_\_\_

8. Fidelizar é reter o aluno ou conseguir que o mesmo cliente continue adquirindo o produto/ serviço. Você acha importante fidelizar o seu aluno?

- Sim
- Não
- Não tenho tempo para isso
- Indiferente

9. A sua IES possui um núcleo de acompanhamento ao aluno (orientação pedagógica e psicológica)?

- Sim
- Não
- Ainda não por falta de oportunidade, mas acho importante ter.
- Não acho que seja importante

10. A sua IES possui uma ouvidoria?

- Sim
- Não
- Ainda não por falta de oportunidade, mas acho importante ter.
- Não acho que seja importante

11. Marque abaixo qual destes eventos a sua instituição já organizou para os alunos?

- Eventos culturais
- Eventos Artísticos
- Eventos Esportivos
- Eventos Sociais
- Festas
- Excursões
- Gincanas
- Jogos
- Criação de grife
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

12. Marque abaixo qual destes veículos de comunicação interno é utilizado pela sua IES para comunicar com os alunos?

- Revistas
- Jornais
- Site
- Mural de aviso
- Boletins
- Banners
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

13. A sua IES possui algum trabalho com os egressos?

- Sim. Qual? \_\_\_\_\_
- Não

14. Marque abaixo qual destas alternativas é oferecida pela sua IES?

- Curso de aperfeiçoamento profissional
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pequenos cursos de atualização

15. Quando o aluno tranca o semestre é feito algum trabalho com ele para saber o motivo do trancamento?

- Sim. Qual? \_\_\_\_\_
- Não

16. Quando o aluno pede transferência é feito algum trabalho com ele para saber o motivo da transferência?

- Sim. Qual? \_\_\_\_\_
- Não

17. Qual o percentual de evasão por semestre?

- de 1% a 5%
- de 6% a 10%
- de 11% a 15%
- de 16% a 20%
- acima de 21%

18. Qual o percentual de inadimplência por mês?

- de 1% a 10%
- de 11% a 20%
- de 21% a 30%
- de 31% a 40%
- de 41% a 50%
- acima de 51%

## Anexo II - **QUESTIONÁRIO**

### Instruções de resposta ao questionário de alunos

Este questionário será utilizado para uma pesquisa de dissertação de um mestrado que tem como tema: “Marketing de Relacionamento nas IES particulares do Estado de Roraima”.

É importante que seja respondido com o máximo de rigor e honestidade visto que qualquer informação desonesta colocará em risco toda a pesquisa realizada.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas o seu parecer pessoal e sincero.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato do colaborador é respeitado.

Muito obrigada pela sua colaboração

## QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS










1. Qual é a sua faculdade?

- Faculdade Atual da Amazônia
- Faculdade Cathedral
- FARES
- FACETEN
- FATEBOV










2. Relacione o fator que foi levado em consideração por você ao escolher uma faculdade

- Valor da Mensalidade
- Qualidade de Ensino
- Indicação de amigos
- Localização
- Cursos oferecidos
- Status
- Instalações
- Influência dos pais
- Tradição no mercado
- Número de laboratórios
- Facilidade de ingresso no vestibular
- Exige muita dedicação do aluno
- Não exige muita dedicação do aluno
- Estacionamento
- Biblioteca
- Outra Qual? \_\_\_\_\_

3. Assinale com um X o espaço correspondente à sua opinião com a sua Faculdade:

<b>3.1– Estrutura</b>	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito
Sala de Aula			
Biblioteca			
Laboratórios de informática			
Estacionamento			
Área de esporte e lazer			
Infra estrutura geral			
Lanchonete			
Reprografia			
<b>3.2– Serviços</b>	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito
Ouvidoria			
Atendimento Pedagógico			
Atendimento Psicológico			
Secretaria Acadêmica			
Setor Financeiro			
Limpeza			
<b>3.3 – Comunicação Interna</b>	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito
Revistas			
Jornais			
Site			
Mural de Aviso			
Boletins			
Banners			



<b>3.4 – Comunicação Externa</b>	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito
E-mail marketing			
Telemarketing			
Televisão			
Outdoor			
Jornal			
Rádio			
Mala direta			
<b>3.5 – Eventos/Outros</b>	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito
Eventos culturais			
Eventos Artísticos			
Eventos Esportivos			
Eventos Sociais			
Festas			
Excursões			
Gincanas			
Jogos			
Grifes			
<b>3.6 – Acadêmica</b>	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito
Professores			
Coordenação			
Qualidade de Ensino			
Cursos de Extensão			
Pesquisa			

4. Dos grupos acima descritos o que mantém você nesta faculdade?

- Estrutura
- Serviços
- Comunicação Interna
- Comunicação Externa
- Eventos/Outros
- Acadêmica

5. Qual a freqüência que a faculdade entra em contato com você para ouvir sua opinião a respeito de professores, secretaria acadêmica, estrutura física, coordenador, etc.?

- 2 vezes por ano
- 1 vez por ano
- Nunca

6. As suas críticas são levadas em consideração?

- Sim
- Não

7. Levando em consideração o seu nível de satisfação com a faculdade que está cursando, marque a opção que você melhor se enquadra.

- Não mudará de modo algum de faculdade
- Tem certeza que irá mudar para outra faculdade
- Pode mudar para outra faculdade

8. Quando você acabar seu curso pretende fazer uma pós graduação na sua faculdade?

- Sim
- Não