

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**WELLINGTON ROBERTO SCHMIDT**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO ENSINO SUPERIOR:  
A FIDELIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA**

**PIRACICABA  
2013**

**WELLINGTON ROBERTO SCHMIDT**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO ENSINO SUPERIOR:  
A FIDELIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Campo de Conhecimento: Marketing e Estratégia**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Nadia Kassouf Pizzinatto**

**PIRACICABA  
2013**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/8235

S349g Schmidt, Wellington Roberto.  
Marketing de relacionamento no ensino superior: a fidelização como estratégia / Wellington Roberto Schmidt. – Piracicaba, SP: [s.n.], 2013. 103 f.; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Metodista de Piracicaba, 2013.

Orientador: Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto.  
Inclui Bibliografia.

1. Estratégias de Marketing de Relacionamento. 2. Marketing Educacional no Ensino Superior Privado. 3. Estratégias de Fidelização.  
I. Pizzinatto, Nadia Kassouf. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III Título.

CDU 658.5

**WELLINGTON ROBERTO SCHMIDT**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO ENSINO SUPERIOR:  
A FIDELIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento: Marketing e Estratégia

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nadia Kassouf Pizzinatto

Data da Defesa: 19/12/2013

Banca examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nadia Kassouf Pizzinatto (Orientadora)  
Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani  
Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. José Antonio Soares  
Faculdades Integradas de Itapetininga  
Fundação Karnig Bazarian

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Elna Pereira Nascimento Cres  
Representante Organizacional  
Faculdade Adventista de Hortolândia

Para a minha esposa e filhos, com amor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela Sua generosidade.

À minha esposa e filhos pelo apoio incondicional.

Aos meus pais pelo interesse sempre demonstrado.

À minha orientadora, professora Doutora Nadia Kassouf Pizzinatto, pelo seu comprometimento em incentivar-me criticando positivamente as minhas ideias, pela sua bondade em atender-me mesmo quando sua agenda a impedia e pela sua sabedoria em focar no essencial, abandonando sempre o supérfluo.

Aos professores doutores Antonio Carlos Giuliani e José Antonio Soares que de forma detalhada e construtiva enriqueceram este trabalho com suas contribuições acadêmicas.

À professora mestra Elna Pereira Nascimento Cres pela visão abrangente da gestão mercadológica no setor educacional.

À Faculdade Adventista de Hortolândia (FAH) que patrocinou meus estudos.

A todos que de alguma forma ajudaram-me na realização deste trabalho acadêmico.

“The sale merely consummates the courtship. Then the marriage begins. How well the marriage is depends on how well the relationship is managed by the seller”.

LEVITT, 1983, p. 111

## RESUMO

Este trabalho investiga a utilização de estratégias de marketing de relacionamento, em especial as de fidelização, no marketing do setor educacional, especificamente de instituições do ensino superior (IES) privado. Para isso, inicialmente foi realizado um Estudo Exploratório, recorrendo-se à revisão bibliográfica dos temas marketing educacional e marketing de relacionamento e suas estratégias. O Estudo Exploratório foi completado pelo levantamento das estratégias adotadas por uma IES privada na região metropolitana de Campinas, Estado de São Paulo, via entrevistas com pessoas experientes, no caso, os gestores da organização. Por fim, um Estudo Descritivo Estatístico conduzido via entrevistas junto a amostra de 206 alunos de um universo de 826 discentes – do 2º, 4º, 6º e 8º semestres do Curso de Administração da IES selecionada como objeto do estudo, permitiu a identificação de ações reais, no dia a dia da instituição, que impactavam nas expectativas do público-alvo e podiam interferir em sua fidelização, ou seja, em sua decisão de continuar no curso. Os resultados das pesquisas junto aos gestores e alunos foram avaliados à luz de 11 categorias de análise, a saber: sistema de avaliação institucional, integração teoria prática, atividades de integração social, capacitação e postura docentes, atendimento dos setores administrativos, atendimento das lideranças acadêmicas, infraestrutura, itens de gestão administrativa, metodologia de aulas e avaliação, outros itens de agregação de valor e grade curricular. Este confronto entre o posicionamento dos gestores e as expectativas dos discentes permitiu a análise crítica das estratégias mercadológicas assumidas pelos gestores da IES, bem como a proposição de novas estratégias de fidelização no marketing de relacionamento de instituições de ensino superior privadas.

**Palavras-chave:** estratégias de marketing de relacionamento, marketing educacional no ensino superior privado, estratégias de fidelização.



## ABSTRACT

This dissertation investigates the use of strategies of relationship marketing, especially those related to loyalty programs, in the context of marketing in the educational sector, specifically of private Higher Education Institutions (HEI). To accomplish that, an Exploratory Study was initially made through the bibliographic revision of themes such as educational and relationship marketing and its strategies. An Exploratory Study was completed by a further study about the strategies adopted by a private HEI in the metropolitan region of Campinas, State of São Paulo, through interviews with experienced persons, in this case, the managers of the organization under study. In conclusion, a Descriptive Statistical Study was conducted through interviews of a sample of 206 out of a total of 826 students representing the freshman, sophomore, junior and senior classes of a Business Administration course in this same HEI specifically chosen to be analyzed. This study allowed the identification of real actions to be taken in a daily basis that will impact on the students' expectations and may interfere with their loyalty to the academic program, in other words, their decision to progress in the same major of study. The results of both studies – Exploratory and Descriptive Statistical – were evaluated according to 11 categories of analysis: institutional evaluation system, integration of theory and practice, social integration activities, teachers' empowerment and attitude, customer service in administrative sectors, academic leadership services, infrastructure, items related to management, class and evaluation methodologies, items related to the accrual of value and the academic curriculum. Through the comparison of the expectation of managers and students, it was possible to analyze critically the marketing strategies used by the administrators of this specific HEI, as well as their proposal of new loyalty strategies in the context of relationship marketing for private HEIs.

**Keywords:** relationship marketing strategies, educational marketing for private higher education, loyalty strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão do marketing educacional: quatro pilares da fidelização.....	40
Figura 2 - <i>Framework</i> da pesquisa.....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução em número de alunos e cursos ofertados por IES privadas e públicas no período 2001 a 2010, no Brasil.....	15
Quadro 2 - Os diferentes públicos de uma universidade.....	16
Quadro 3 - Fatores que distinguem serviços de bens.....	23
Quadro 4 - Como nós (des)encorajamos reclamações?.....	28
Quadro 5 - Como desenvolver vínculos fortes com os alunos.....	28
Quadro 6 - Tipos de alunos conforme a fase de interação com a IES.....	29
Quadro 7 - Definições de marketing de relacionamento.....	31
Quadro 8 - Marketing transacional vs. marketing de relacionamento.....	33
Quadro 9 - Marketing de relacionamento para IES privadas.....	34
Quadro 10 - Dimensões da qualidade de uma IES.....	35
Quadro 11 - Estratégias de captação usuais utilizadas por IES privadas.....	36
Quadro 12 - Estratégias de conquista inovadoras para IES privadas.....	38
Quadro 13 - Estratégias de fidelização para IES privadas.....	41
Quadro 14 - Diretrizes para a gestão de contingências com o aluno em uma IES privada.....	42
Quadro 15 – Os princípios da retenção efetiva de alunos.....	43
Quadro 16 - Estratégias de construção de relacionamentos sustentáveis no setor educacional.....	44
Quadro 17 - Resultados esperados na consulta a cada segmento investigado.....	49
Quadro 18 – Síntese dos pronunciamentos qualitativos das questões 17 e 22 que avaliam o curso e identificam fatores de desapontamento.....	59
Quadro 19 – Resultados das pesquisas junto aos gestores e alunos, a partir de categorias de análise.....	60

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AGEMCAMP** – Agência Metropolitana de Campinas
- AMA** – American Marketing Association
- ANGRAD** – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
- CLV** – Customer Lifetime Value
- EAESP-FGV** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas
- ENADE** – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
- ESTÁCIO** – Universidade Estácio de Sá
- G1** – Portal de Notícias da Globo
- H** - Hipótese
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano
- IES** – Instituição(ões) de Ensino Superior
- INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- INSPER** – Instituto de Ensino e Pesquisa
- MEC** – Ministério da Educação
- MR** – Marketing de Relacionamento
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PNE** – Plano Nacional de Educação
- PUC-Rio** – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
- PUC-SP** – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
- 4 Cs** – Composto de comunicação: consumidor, custo, comunicação e conveniência
- 4 Ps** – Composto de marketing: produto, preço, praça e promoção
- RMC** – Região Metropolitana de Campinas
- ROR** – Return On Relationship
- SEMESP** – Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo
- TAM** – Transportes Aéreos Marília
- TCC** – Trabalho de Conclusão de Curso
- USP** – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Caracterização do Setor Educacional como Foco da Pesquisa.....	16
1.2 Problema de Pesquisa.....	18
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Hipóteses da Pesquisa.....	19
1.5 Justificativa e Relevância do Estudo.....	20
1.6 Procedimentos Metodológicos.....	21
1.7 Estrutura do Trabalho.....	22
<b>2 MARKETING NO SETOR EDUCACIONAL E A FIDELIZAÇÃO DO DISCENTE.....</b>	<b>23</b>
2.1 A Educação no Setor de Serviços: o aluno como foco.....	23
2.2 Gestão do Marketing Educacional no Contexto do Ensino Superior Privado.....	25
2.3 Estratégias de Marketing de Relacionamento na Educação.....	31
2.3.1 Estratégias de captação/prospecção.....	35
2.3.2 Estratégias de fidelização.....	39
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	46
3.2 População e Amostra.....	48
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	48
3.4 Tabulação, Análise e Interpretação dos Dados.....	50
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
4.1 Apresentação da IES em Estudo.....	52
4.2 Resultados da Pesquisa Junto aos Gestores.....	53
4.3 Resultados da Pesquisa Junto aos Discentes: análise dos dados para rejeição/não rejeição das hipóteses.....	56

4.3.1 Análise de H1.....	56
4.3.2 Análise de H2.....	57
4.3.3 Análise de H3.....	57
4.3.4 Análise de H4.....	58
4.3.5 Análise de H5.....	59
4.4 Estratégias de Fidelização de Alunos a Partir de Resultados das Pesquisas Junto aos Gestores e Discentes.....	60
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
5.1 Contribuições Acadêmica e Gerencial da Pesquisa.....	67
5.2 Sugestões para Novos Estudos.....	68
5.3 Ponderações Finais: a gestão de estratégias de marketing de relacionamento no ensino superior.....	68
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>75</b>
Apêndice 1 – Questionário aplicado junto aos gestores acadêmicos da IES.....	76
Apêndice 2 – Questionário aplicado junto aos discentes da IES.....	77
Apêndice 3 - Entrevista com o Coordenador do Curso de Administração da IES.....	80
Apêndice 4 - Entrevista com o Diretor Acadêmico da IES.....	82
Apêndice 5 - Rotina de trabalho para tabulação e análise dos dados da pesquisa junto aos discentes.....	84
Apêndice 6 - Tabulação e análise de dados das entrevistas com alunos para definição da rejeição/não rejeição das hipóteses.....	86
Apêndice 7 – Tabulação dos dados qualitativos das entrevistas com os discentes.....	98



## 1 INTRODUÇÃO

Considerando as características do mundo moderno, nada é mais essencial para o sucesso individual ou organizacional do que saber se relacionar, já que pessoas e instituições, individualmente ou em grupo, são diferentes em ações e diretrizes. Mas o marketing de relacionamento, segundo Kotler e Keller (2006, p. 16), permite “[...] cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo”.

No contexto educacional, setor em que as instituições do ensino superior (doravante IES) tratam basicamente com pessoas e minimamente com equipamentos, sendo estes de apoio, é fundamental o relacionamento das IES com o seu principal público, o “grupo certo”: seu *target* (segmento-alvo) fundamental, razão da sua existência – os alunos.

No Brasil, no final do ano de 2010, havia aproximadamente 6,5 milhões de universitários, sendo 6,3 milhões em cursos de graduação e 173 mil na pós-graduação. O número de estudantes que concluiu cursos de graduação em 2001 comparado àquele de 2010 é marcante: foi de 390 mil (2001) para 973,8 mil (2010). No ano de 2010, os estudantes matricularam-se em 29.507 cursos de graduação presenciais e à distância. Do ponto de vista geográfico, a distribuição da oferta era, em 2010, mais equilibrada: por exemplo, o Nordeste, que tinha 15% das matrículas em 2001, atingiu 19%, em 2010; e o Norte, região que concentrava 4,7% das matrículas, alcançou 6,5% (MEC, 2012).

Em 2001, as IES privadas tornavam disponível à população 7.754 cursos (4.406 em IES públicas); em 2010, 19.756 (contra 8.821 em IES públicas). Portanto, no período 2001-2010, a oferta de cursos cresceu 155% na educação superior privada (100% na IES pública). Contudo, em 2001 havia 2.091.529 alunos matriculados em cursos superiores oferecidos por IES privadas (939.225 em IES públicas) e em 2010 o número era 3.987.424 (contra 1.461.696 inscritos em IES públicas), representando um crescimento de 91% (56% nas IES públicas), neste mesmo período (2001-2010) (INEP, 2012). O exposto é sintetizado no Quadro 1:



**Quadro 1 - Evolução em número de alunos e cursos ofertados por IES privadas e públicas no período 2001-2010, no Brasil**

<b>IES Período</b> \ <b>Tipo</b>	<b>Privadas</b>	<b>Públicas</b>
<b>2001</b>		
<b>Cursos</b>	7.754	4.406
<b>Alunos</b>	2.091.529	939.225
<b>2010</b>		
<b>Cursos</b>	19.756	8.821
<b>Alunos</b>	3.987.424	1.461.696
<b>2001-2010</b>		
<b>Crescimento %</b>		
<b>Cursos</b>	<b>155</b>	100
<b>Alunos</b>	<b>91</b>	56

Fonte: adaptado de INEP, 2012.

Neste contexto, verifica-se que o ensino superior privado no Brasil tem evoluído na oferta e involuído na demanda no mesmo período (2001-2010): percentualmente a oferta de novos cursos superiores privados tem sido maior que a ampliação de ingressantes. Um processo de internacionalização do ensino no país tem contribuído para dificultar a gestão das IES, concorrendo com organizações que oferecem cursos a baixos valores mensais (GOULART, 2011).

Isto tem levado a que, na educação superior privada, o número de alunos matriculados tenha crescido (91%) em proporção inferior ao número de cursos ofertados (155%).

Esta realidade, cada vez mais competitiva, tem levado as IES privadas a modificarem suas estratégias de conquista de novos alunos, de manutenção dos alunos existentes e também as têm incentivado a manterem contato mais próximo e mais frequente com seus ex-alunos (*alumni*). No linguajar do marketing de relacionamento, as estratégias seriam de prospecção de novos alunos, fidelização dos usuários e o planejamento da construção de relacionamentos em longo prazo com os atuais alunos.

Este trabalho investiga a utilização de estratégias de marketing de relacionamento no setor educacional, voltadas a fidelização dos usuários, tomando por objeto de estudo o Curso de Administração de uma faculdade do interior do Estado de São Paulo.

## 1.1 Caracterização do Setor Educacional como Foco da Pesquisa

Para praticar marketing de relacionamento são necessárias ao menos duas partes que interajam entre si: no contexto do ensino superior, as duas partes principais são a IES e seu alunado. O Quadro 2 apresenta a relação da totalidade de públicos que compõem o âmbito de relacionamentos de uma universidade, incluindo entre eles os alunos atuais.

### Quadro 2 - Os diferentes públicos de uma universidade

Ex-alunos
Comunidade local
Público em geral
Meios de comunicação em massa
Alunos em potencial
<b>Alunos atuais</b>
Formandos do Ensino Médio
Pais de alunos
Administração e funcionários
Corpo docente
Curadores
Competidores
Fornecedores
Comunidade de negócios
Agências do governo
Fundações

Fonte: adaptado de KOTLER, 1982, p. 48.

Segundo o Censo da Educação Superior, divulgado em outubro de 2011, os alunos atuais (matriculados) no ensino de graduação no país eram 6.379.299 e frequentavam 2.377 instituições: 2.099 privadas e 278 públicas. Houve um aumento no número de matrículas de 2009 para 2010 em 7,1%, possivelmente explicado pelo "crescimento econômico alcançado pelo Brasil nos últimos anos" o que tem provocado "uma busca do mercado por mão de obra mais especializada" e pelo "aumento do número de financiamento (bolsas e subsídios) aos alunos" (MEC, 2010, p. 2, 3).

O Plano Nacional de Educação (PNE), para vigorar de 2011 a 2020, foi enviado pelo governo federal ao Congresso em 15 de dezembro de 2010. Ele tem, como uma de suas vinte metas, o objetivo de aumentar em 33% o número de matrículas no ensino superior, entre os jovens de 18 a 24 anos. Esse percentual em abril de 2011 era da ordem de 17%. Como contraponto, verifica-se que na mesma época, na Turquia este percentual era de 21,1%; no Chile, 28,3%; na Hungria, 29%; e na Coreia do Sul, 56,5%. Além do mais, há um aumento na taxa de evasão dos alunos que conseguem chegar a um curso superior, de 12% em 2007 para mais de 15% em

2011. Considerando somente o ensino superior privado, verifica-se que a evasão cresceu de cerca de 14% para quase 20%, nesse segmento, no mesmo período. De acordo com o SEMESP (Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo), aproximadamente metade dessa evasão é formada por alunos das classes C e D – cerca de 40% das matrículas no nível superior em 2011 – que chegaram despreparados ao nível universitário (ANGRAD, 2011).

Nesse cenário, questionamentos preocupam gestores do setor educacional privado, tais como: “como aumentar o número de matrículas?”, “como reduzir a inadimplência?”, “como administrar a evasão?”, “como reduzir as transferências internas entre cursos?”, “como atrair os *alumni* para contribuírem, financeiramente ou não?”. Também em função do alto índice de competitividade no ensino superior privado, as IES têm procurado melhorar a comunicação com seus públicos-alvo por meio do desenvolvimento de relacionamentos sustentáveis de longo prazo.

A contribuição do marketing, enquanto área do saber, para dar respostas às questões acima, vai além das estratégias do marketing tradicional - o marketing transacional, focado no composto mercadológico -, que leva à conquista de novos alunos: passa pela necessidade da IES de construir relacionamentos em longo prazo com os alunos atuais visando retê-los pelo período de duração do curso e mesmo posteriormente. A isto chama-se marketing de relacionamento das organizações, nas palavras de Brodie, Coviello e Winklhofer (2008).

A abordagem do marketing de relacionamento pode ser um fator crítico de sucesso para as IES. Várias delas, em função desse contexto social, têm revisto suas estratégias de captação de candidatos aos vestibulares, bem como valorizam as ações institucionais e individuais voltadas a diminuir a taxa de evasão e procurado desenvolver com o seu alunado relacionamentos que extrapolem a obtenção de sua titulação.

De acordo com Gummesson (2010, p. 22), "o marketing de relacionamento é a interação das redes de relacionamento". Naturalmente, uma IES tem vários *players* e várias redes de relacionamento, conforme descrito no Quadro 2. Contudo, indiscutivelmente, sua principal rede de relacionamentos é formada por três *players*: seus alunos atuais, seus alunos potenciais e seus ex-alunos, também denominados egressos. Em outras palavras, a rede de relacionamentos vital para uma IES é formada por ela própria e sua administração do relacionamento mútuo e constante – interação – com os seus atuais, os potenciais e os ex-alunos. Portanto, os três

conceitos de Gummesson - interação, redes e relacionamento - são fundamentais para o sucesso da organização privada do ensino superior.

Manter o relacionamento com os egressos é uma atividade que as IES brasileiras, não somente as privadas como também as públicas, deveriam praticar. É por meio do acompanhamento do egresso que a instituição tem condições de avaliar a eficácia de seu ensino, investigar aperfeiçoamentos em seus cursos e também buscar neles a parceria até para apoio financeiro, como é prática em instituições educacionais americanas e européias. No Brasil, algumas IES privadas, como a EAESP-FGV (EAESP-FGV, 2013), a Estácio (ESTÁCIO, 2013), o INSPER (INSPER, 2013), a PUC-Rio (PUC-RIO, 2013) e a PUC-SP (PUC-SP, 2013) têm atualizado periodicamente seus *sites* para refletir sua filosofia de valorização dos seus ex-alunos. Entretanto, é desconhecido o número daquelas que formalmente instituíram fundos financeiros aos quais ex-alunos podem contribuir visando gerar benefícios para alunos atuais que se distingam academicamente. Talvez isto ocorra porque o egresso brasileiro não assume de forma tão intensa quanto os de outros países seu compromisso com a IES de origem. Entre as IES públicas, cabe mencionar positivamente, a iniciativa recente da Universidade de São Paulo (USP) que pela primeira vez procurou verificar a opinião de seus ex-alunos quanto a seus serviços (USP, 2012a; USP, 2012b; USP, 2013).

De qualquer forma, embora reconhecendo a importância dos alunos potenciais e dos egressos como público alvo, é importante frisar a necessidade de fidelizar os alunos já conquistados, aqueles que estão matriculados no ensino superior de uma IES privada, daí esse segmento ser o foco da pesquisa.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O contexto atual do ensino superior privado nacional é complexo, já que o mercado comprador não se amplia na mesma proporção que a quantidade de cursos oferecidos.

Portanto, o problema de pesquisa encontra-se expresso na pergunta: “quais estratégias do marketing de relacionamento podem ser utilizadas para fidelizar alunos no ensino superior privado, construindo relações em longo prazo?”

## **1.3 Objetivos da Pesquisa**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar a utilização das estratégias de marketing de relacionamento no ensino superior privado para fidelização dos usuários (alunos atuais).

### **1.3.2 Objetivos específicos**

São objetivos específicos dessa dissertação:

- a) confrontar os conceitos de marketing de relacionamento aos de marketing educacional;
- b) identificar, no referencial teórico, as estratégias de marketing de relacionamento passíveis de adoção por instituições de ensino superior na retenção do alunado;
- c) identificar alguns dos fatores causadores de evasão, bem como alguns dos elementos de retenção praticados no curso de graduação em Administração de uma IES, como ponto de partida para análise das estratégias assumidas pela instituição e sugestão de estratégias de fidelização;
- d) identificar fatores e/ou serviços que agregariam valor à oferta de um curso superior, na ótica dos alunos;
- e) propor estratégias de marketing de relacionamento que atendam às expectativas do público-alvo e levem à fidelização, pela agregação de valor à oferta do curso oferecido.

## **1.4 Hipóteses da Pesquisa**

São hipóteses desse estudo:

**H1:** à medida que os alunos avançam nos períodos do curso, por estarem há mais tempo na IES, teriam maiores condições de terem motivos para estar menos satisfeitos com a instituição que os do primeiro período;

**H2:** a percepção da qualidade do atendimento da IES ao aluno varia conforme o tempo de inserção no curso e o fato de estar trabalhando ou não na cidade em que se situa o curso;

**H3:** o local de prática de trabalho (na mesma cidade de oferta do curso ou fora) pode influenciar na satisfação dos alunos, pelos fatores externos de cansaço e custo por viagem;

**H4:** diversos fatores podem influenciar o nível de satisfação dos alunos;

**H5:** o fato de residir na mesma cidade eleva a incidência de representantes de diversas gerações e de níveis de parentesco colaterais matriculados na IES.

### **1.5 Justificativa e Relevância do Estudo**

O estudo tem especial relevância quando se analisa a crescente necessidade do Brasil de possuir profissionais com formação superior em função de sua ampla participação no processo de globalização. Somente por meio da educação cada vez mais intensa de sua população, poderá o Brasil continuar a enfrentar os desafios do crescimento econômico.

Acentua-se, assim, a importância das estratégias de longo prazo de marketing de relacionamento no ensino superior do setor educacional, uma vez que podem fomentar um melhor e constante relacionamento com os três principais públicos de uma IES (alunos potenciais, atuais e egressos), diferencial este vital para o empreendimento educacional no ambiente competitivo atual. Estas estratégias, se cuidadosamente administradas pela IES, poderão gerar melhores resultados em áreas como: gerenciamento da inadimplência, gestão da evasão (ênfase maior em relacionamentos duradouros), relacionamento IES-aluno (maior satisfação do aluno). Dos três segmentos-alvo citados, este trabalho enfocará o segmento dos alunos atuais.

Além do mais, como no mercado altamente competitivo atual não basta a IES somente crescer em número de alunos, ela poderá fazê-lo qualitativamente, oferecendo cursos de melhor

qualidade, seja em termos do conteúdo programático, grade curricular, corpo docente, melhores instalações, ou mesmo nos programas de vínculos da IES com os *alumni*.

O setor educacional é carente de estudos que auxiliem em sua gestão nos diversos campos da administração, dentre eles, o marketing. O marketing de relacionamento surge como uma alternativa adequada ao perfil desse setor, por focar a construção de redes de relacionamento com todos os *stakeholders* (públicos de interesse do setor), mais que o marketing transacional, focado em itens como produto, preço, promoção, praça. Como explica Gummesson (2010, p. 334), “o MR não lança os 4Ps ao mar, apenas muda seu escopo e posição”.

Compreender a resposta ao problema de pesquisa torna-se essencial à sobrevivência de uma IES num mercado tão ativo: conhecendo detalhadamente seu principal público-alvo - alunos atuais - ela deverá praticar de forma eficaz o marketing de relacionamento.

Este trabalho poderá contribuir para o enriquecimento dos estudos da gestão mercadológica no setor educacional.

## **1.6 Procedimentos Metodológicos**

Foi realizado inicialmente um Estudo Exploratório apoiado em dados secundários, compreendendo pesquisa bibliográfica em livros, artigos, internet, *sites* de busca e portais, além de pesquisa documental nos arquivos de uma IES privada do interior do Estado de São Paulo, tomada por objeto do estudo. Ainda em nível exploratório, foram ouvidos em entrevista dois gestores da mesma instituição. Numa segunda etapa, foi realizado Estudo Descritivo Estatístico junto a amostra representativa dos alunos atuais do Curso de Administração da IES selecionada. Com base nos resultados dessas investigações, foram analisadas as estratégias assumidas pela IES e propostas, a partir dos resultados, estratégias de marketing de relacionamento para fidelização dos discentes em instituições privadas do ensino superior.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

O trabalho foi dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a Introdução, que apresentou o tema da dissertação, o problema de pesquisa e os objetivos a serem atingidos. A seguir foram discutidas as hipóteses, as justificativas e a relevância prática do estudo. Nesse item, também foram demonstrados, sinteticamente, os procedimentos metodológicos.

No segundo capítulo, é desenvolvida a fundamentação teórica, apresentando uma revisão da literatura sobre o marketing no setor educacional e a fidelização do discente, dividida em três áreas principais: a educação no setor de serviços, a gestão do marketing educacional no contexto do ensino superior privado e estratégias de marketing de relacionamento na educação.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, onde é discutido sua tipologia, população e amostra, instrumentos de coleta de dados e é feita a tabulação, análise e interpretação dos dados coletados.

Já no quarto capítulo apresenta-se a IES na qual a pesquisa de campo foi conduzida e analisam-se os resultados obtidos das pesquisas junto aos gestores e junto aos discentes, propondo-se a adoção de estratégias de fidelização de alunos pela instituição.

Por último, nas Considerações Finais, analisa-se a contribuição acadêmica e gerencial do trabalho, as limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos, bem como pondera-se sobre a gestão de estratégias de marketing de relacionamento no ensino superior privado brasileiro.

## **2 MARKETING NO SETOR EDUCACIONAL E A FIDELIZAÇÃO DO DISCENTE**



Neste capítulo contextualiza-se, primeiramente, a educação no setor de serviços; em seguida, analisa-se o marketing aplicado ao setor educacional privado, bem como as estratégias de marketing de relacionamento praticadas no âmbito das IES privadas.

## 2.1 A Educação no Setor de Serviços: o aluno como foco

O setor de serviços educacionais faz parte de um setor da economia considerável: o de serviços, que engloba outros ramos de atividade, como as de lazer, turismo, higiene e beleza. São os denominados bens intangíveis, na classificação de diferentes autores (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; COBRA, 2009; KOTLER; KELLER, 2012).

Cinco fatores, incluindo a intangibilidade, distinguem serviços de bens, como demonstra o Quadro 3:

**Quadro 3 - Fatores que distinguem serviços de bens**

<b>FATOR E DEFINIÇÃO</b>	<b>EXPLICAÇÃO E EXEMPLOS</b>
<b>Intangibilidade:</b> serviços são intangíveis	Uma apólice de seguros é mais do que o papel no que ela está escrita; o benefício chave (tranquilidade) não pode ser tocado.
<b>Inseparabilidade:</b> produção e consumo frequentemente ocorrem virtualmente ao mesmo tempo	Uma cena em um teatro é apresentada ao mesmo tempo em que o cliente a aprecia.
<b>Percibilidade:</b> serviços são percíveis	Um assento de uma companhia aérea é extremamente precioso; uma vez que o avião levante voo, o assento não poderá mais ser vendido. Serviços não podem ser produzidos antecipadamente e guardados no almoxarifado.
<b>Coprodução:</b> serviços não podem ser experimentados antes de comprados	Não é possível experimentar um corte de cabelo antes de concordar em que ele seja feito, nem restaurantes permitem que seus clientes desfrutem a refeição antes de terem decidido se vão pedi-la.
<b>Variabilidade:</b> serviços são variáveis, mesmo que vindo do mesmo fornecedor	Às vezes o <i>chef</i> está num dia ruim, ou o garçom está aborrecido; por outro lado, às vezes o cabeleireiro tem uma inspiração e transforma positivamente a aparência do cliente.

**Fonte:** adaptado de BLYTHE, 2005, p. 136.

Os consumidores de bens intangíveis, ou seja, os do setor de serviços, apresentam comportamentos diferentes dos consumidores de bens tangíveis: confiam mais nas informações boca a boca do que na publicidade; dão importância significativa ao preço e a fatores visíveis, tais como quem os atende; são fiéis aos prestadores de serviço que satisfazem suas

necessidades; e são comodistas, sendo difícil tirá-los da concorrência (KOTLER; KELLER, 2012).

Todas essas características podem ser temas de investigação no marketing de IES particulares, podendo-se somar a elas o que Facó (2005, p. 22) chama de interferência, ou seja, fatores externos que interferem no resultado do marketing praticado. Segundo ele, como “[...] não há como garantir excelência e qualidade de ensino se os alunos ‘chegam’ mal preparados [...]” a IES “[...] sofrerá interferência direta do tipo de aluno que [ali] está estudando”.

Portanto, o setor educacional privado precisa reconhecer premissas anteriormente atribuídas unicamente ao setor empresarial privado, quais sejam, como Kotler e Keller (2006, p. 153) explicam, que "cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente. Clientes satisfeitos constituem o capital de relacionamento com o cliente da empresa". Considerando que a empresa "[...] estivesse à venda, o comprador pagaria não só pelas instalações, pelos equipamentos e pela marca, mas também pela base de clientes, pelo número e valor dos clientes [...]".

Essa constatação já vem sendo assumida por algumas organizações do setor educacional superior da economia brasileira que, segundo Dugaich (2005, p. 118), têm evoluído “[...] para um modelo de maior profissionalização das áreas da administração, tecnologia e marketing, atraindo novos investidores e ocupando maior espaço nesse setor da economia”.

Logo, o aluno (atual) deveria ser o foco principal da IES, já que de acordo com Nunes et al (2008, p. 197), "o aluno é um cliente para toda a vida [...]", bem como participa de "[...] uma construção conjunta do serviço educacional".

Embora o termo cliente não seja comumente aceito na área educacional, não somente Nunes et al. (2008), como também Cobra e Braga (2004), assim identificam o público alvo do setor.

Cobra e Braga (2004) recomendam um roteiro sequencial de nove etapas para implementar estratégias de marketing de relacionamento em uma IES. Para os autores, deve-se:

- a) definir o cliente pretendido (segmentação);
- b) localizar o cliente (*prospect*);
- c) conhecer o *prospect*;
- d) estabelecer um relacionamento com o *prospect*;

- e) criar vínculos com o *prospect* (familiaridade e confiabilidade);
- f) matricular o *prospect* (transformá-lo em cliente ativo);
- g) fidelizar o cliente;
- h) manter o cliente para o resto da vida (educação contínua);
- i) contar com o cliente para a captação de novos clientes.

Destas etapas identificadas pelos autores, a que está diretamente vinculada ao marketing educacional com enfoque no relacionamento, especificamente no que diz respeito à estratégia de fidelização do discente enquanto aluno regularmente matriculado em um curso de graduação, é que dá respaldo teórico a esta investigação. Por isso será discutida detalhadamente a seguir.

## **2.2 Gestão do Marketing Educacional no Contexto do Ensino Superior Privado**

O marketing quando aplicado à gestão de uma IES é denominado marketing educacional (CARVALHO; BERBEL, 2001; COBRA; BRAGA, 2004; COLOMBO et al, 2005; LAS CASAS et al, 2008).

Kotler e Fox (1994, p. 31) explicam que o marketing “conduz conotações negativas desde os tempos de Platão, Aristóteles, Santo Tomás de Aquino e outros antigos filósofos que consideravam os comerciantes improdutivos e aproveitadores”. Por isso, “administradores educacionais, não familiares com marketing, às vezes questionam a utilidade e adequação de marketing para a educação”.

Mas, apesar disso, instituições de ensino disputam diariamente estudantes como se fossem clientes. Por isso, alerta Forde (2009, p. 7), “alguns educadores resistem a chamar os alunos de faculdade ‘consumidores’, porém muitos estudantes potenciais pesquisam por alguns meses, às vezes anos, antes de decidir onde estudarão. A maioria quer investir o dinheiro na melhor educação possível”. Portanto, é importante atentar para a importância das estratégias do marketing para a gestão educacional.

Fornari (2008, p. 54) argumenta que “o marketing nas empresas educacionais sempre carrega um ranço cultural desfavorável, pelo qual o ensino pode ser visto como desqualificado por ser

tratado como produto". Contudo, se for permitido ao marketing parametrizar o relacionamento instituição-aluno, a qualidade tanto da comunicação quanto do relacionamento IES-aluno refletir-se-á na elaboração e prática de estratégias competitivas e orientadas às necessidades do cliente.

Nesse contexto, não é surpreendente verificar que nem mesmo a American Marketing Association (AMA), que oferece definições para marketing e tudo o que lhe é relacionado, não tenha uma definição para marketing educacional (em qualquer nível de ensino: básico, secundário ou, especialmente, o superior). Diversos termos foram buscados, mas não encontrados, no Dictionary da AMA: *Academics, College Marketing, Education, Edu Marketing, Education Companies, Educational Marketing, Higher Education, Higher Education Institutions, Higher Education Marketing, Marketing Academics, Marketing of Educational Services, Marketing of Higher Education, School Marketing, University Marketing* (AMA, 2013).

A AMA (2013) apresenta, apenas, uma definição específica para marketing afirmando que “marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar, e trocar ofertas que tenham valor para fregueses, clientes, sócios, e sociedade em geral”.

A partir desta definição oficial, arrisca-se uma proposta de definição de marketing educacional no ensino superior:

Marketing educacional é uma função organizacional e um conjunto de processos praticados por uma instituição de ensino superior, para criar, comunicar e entregar valor para seus diversos clientes (alunos e seus apoiadores (família e/ou empresa), professores, *alumni*), bem como para a sociedade (alunos em potencial e população afetada pelos seus serviços), por meio da gestão de relacionamentos, com o objetivo de, nos segmentos respectivos, por meio de estratégias de captação, retenção e fidelização, atingir seus objetivos institucionais.

Normalmente, o marketing educacional é praticado independentemente da existência de esforços que considerem as expectativas do alunado. Nesse caso, pratica-se o chamado marketing transacional, focado apenas em estratégias vinculadas aos quatro Ps (produto, preço, praça e promoção) de Jerome McCarthy (MCCARTHY, 1960) e não aos quatro Cs (cliente, custo, conveniência e comunicação) de Robert F. Lauterborn (GIULIANI, 2003) que enfatizam o cliente como sendo mais importante que produtos, pois precisam ser prospectados, cativados e conservados.

Os principais clientes de uma IES e conseqüentemente de seu marketing educacional, são os alunos, seus pais e os futuros empregadores dos formandos. Estes são, segundo Trustrum e Wee (2007), os recipientes constantes da oferta de conteúdo educacional pela IES, bem como, em muitos casos, foram os responsáveis pela escolha final daquela instituição; seus pais, variadas vezes, fazem a escolha e manutenção da IES como provedora de serviços educacionais para seus filhos; e os futuros empregadores de profissionais habilitados pela IES criam relacionamentos próximos com ela à medida que se envolvem na contratação de seus formandos.

O marketing educacional, além de atrair o *prospect*, deveria cooperar ativamente para a retenção do alunado. Kotler e Fox (1994, p. 383) afirmam que “reter alunos matriculados é tão importante quanto atrair e matriculá-los”. Esse conceito parece não ser adequadamente assumido pelas IES brasileiras, dado que elas perderam, de 2008 para 2009, 20,9% do seu total de alunos (10,5% nas públicas, 24,5% nas privadas). A taxa de evasão também é um sinal de alerta, pois “[...] apenas 47,2% dos estudantes se titularam após quatro anos de curso” (G1, 2011).

Uma das principais formas de reter o aluno é saber quais são suas insatisfações e procurar saná-las. Nesse intuito, pode-se recorrer às contribuições do marketing empresarial, para o estudo da gestão do marketing educacional, já que a evasão é uma das preocupações do gestor desse setor.

Atender melhor o aluno pode ser uma forma de evitar a evasão. Contribuindo nesse sentido em proposições do marketing empresarial, Barlow e Maul (2000) sugerem formas de elevar o serviço ao consumidor a um novo nível: os autores produziram um elenco de afirmativas que permitem avaliar o quanto uma organização realmente está comprometida com o bom atendimento ao cliente. Estão sintetizadas no Quadro 4, representando quinze maneiras para (des)encorajar reclamações e o *feedback* de clientes em geral.

#### **QUADRO 4 - Como nós (des)encorajamos reclamações?**

Nós somos vagos sobre onde ou a quem os clientes devem reclamar.
Nós fazemos pouco ou nenhum <i>follow-up</i> a quem reclamou.
Nós passamos nossos clientes de atendente a atendente.
Nós iniciamos a análise de reclamações com a solicitação de informação irrelevante.
Nós sinalizamos através da linguagem corporal que não queremos ouvir reclamações.
Nós não ouvimos com atenção nossos clientes.
Nós negamos que problemas existam, ou nós marginalizamos nossos clientes alegando que nós nunca ouvimos aquela reclamação antes.

Nós não solicitamos ativamente o <i>feedback</i> do cliente.
Nós temos mecanismos rígidos para receber reclamações.
Nós estabelecemos alvos para reduzir reclamações.
Nós culpamos os clientes quando há um problema.
Nós ficamos na defensiva e mostramos isto em nosso tom de voz.
Nós temos sistemas de atendimento telefônico que fazem que nossos clientes esperem desnecessariamente.
Nós não compartilhamos rapidamente informação para ajudar nossos clientes.
Nós não usamos ativamente o <i>feedback</i> que recebemos para melhorar nossa qualidade.

Fonte: BARLOW; MAUL, 2000, p. 190, 191.

Fazendo a conexão com o marketing educacional, naturalmente a prática dessas ações – ou de qualquer uma delas - reforçará o comportamento cada vez mais arredo do aluno, mantendo-o à distância da administração da IES e, em função disto, frequentemente criticando-a, merecidamente ou não. Portanto, é importante ressaltar que as 15 ações do Quadro 4 refletem formas de desserviço ao cliente.

O desenvolvimento de vínculos fortes com os alunos poderá vir, então, de ações como as expressas no Quadro 5.

#### **Quadro 5 - Como desenvolver vínculos fortes com os alunos**

Criar serviços e experiências superiores para o mercado-alvo.
Engajar todos os departamentos da IES no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de alunos.
Integrar a “voz do aluno” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões da IES.
Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada aluno.
Facilitar o acesso dos alunos ao departamento apropriado da IES para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações.
Avaliar o potencial dos programas de filiação.
Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.

Fonte: adaptado de KOTLER; KELLER, 2012, p. 149.

Tais ações, se praticadas pela IES, desenvolverão no alunado uma memória positiva do tempo ali passado, influenciando sua capacidade de referenciá-la a novos alunos.

Ainda buscando uma contribuição do marketing organizacional para o marketing educacional, investigou-se como a interação de uma empresa com seus clientes pode ocorrer em diversos estágios, conforme a profundidade dos relacionamentos. Gordon (1998) identificou categorias de clientes, conforme seu estágio de interação com a organização. Transpondo-as para o marketing educacional, pode-se identificar no Quadro 6, seis tipos de alunos conforme a fase de interação com a IES. Caso eles sejam conhecidos e assim classificados, a IES terá melhores condições de relacionar-se com eles de forma mais racional, otimizando seus recursos na

implantação de estratégias que, gerando satisfação no público alvo, contribuam para sua fidelização.

**Quadro 6 - Tipos de alunos conforme a fase de interação com a IES**

<b>ALUNOS</b>	<b>FASE DE INTERAÇÃO COM A IES</b>
<i>Prospects</i>	Pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a IES está procurando.
Experimentadores	<i>Prospects</i> que tomaram conhecimento da IES e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto ela é relevante para eles, talvez através de contatos iniciais.
Compradores em potencial	Experimentadores que estão satisfeitos com o contato inicial e pretendem matricular-se na IES. Estão suficientemente interessados nas ofertas ao ponto de considerar a IES uma adequada alternativa.
Clientes eventuais	Neste estágio, a IES já os conquistou, mas ainda não inteiramente. Eles frequentam algum curso ou evento na IES, mas ainda não são alunos regulares.
Clientes regulares	Alunos matriculados na IES, frequentando regularmente um determinado curso. Consideram continuar na IES após a graduação, nalgum programa de pós-graduação.
Clientes defensores	Estarão sempre ao lado da IES e contarão aos outros maravilhas sobre ela. Consideram a IES uma referência. Eles trarão “boas reclamações”, sem ser negativos em suas orientações. Estão tão comprometidos com a IES que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade.

**Fonte:** adaptado de GORDON, 1998, p. 129.

O relacionamento de uma IES com seus alunos vai, portanto, desde uma etapa em que podem ser considerados *prospects*, ou seja, alunos em potencial, até a etapa em que, satisfeitos com o desempenho da IES, passam a ser defensores dela.

Portanto, isto mostra que o trabalho das IES visa o longo prazo, já que elas “[...] precisam garantir não somente se estudantes permanecem e fazem progresso em direção aos seus títulos, mas também se eles cresceram, isto é foram educados, enquanto frequentaram a faculdade” (TINTO, 1993, p. 115).

Apenas os egressos que se sentirem educados e de forma satisfatória, poderão vir a ser os defensores da instituição.

Conseqüentemente, em termos do marketing educacional, pode-se deduzir que quanto maior for o tempo que um aluno (atual ou *alumnus*) se mantiver atrelado a uma determinada IES, participando das suas atividades programadas ou recomendando-as a outros, maior é o seu valor no tempo para esta organização.

Cabe à IES escolher qual tipo de aluno ela deseja focar em seus esforços de angariação e manutenção; nesse processo, é necessário introduzir os temas "valor do cliente ao longo do tempo" e "patrimônio de clientes".

O valor do cliente ao longo do tempo (Customer Lifetime Value - CLV) equivale à análise dos benefícios e receitas intangíveis que o cliente traz para a empresa ao longo do tempo, como por exemplo, *feedbacks*, indicações, referências, menos o custo que a organização incorre quando presta serviços e negocia com o cliente. Isto permite à IES vislumbrar o impacto – financeiro e não financeiro - de seu alunado não só nos momentos atuais, quando ele está matriculado, mas também, e especialmente, quando ele for um *alumnus*. Como explicam Lovelock e Wirtz (2006, p. 297), "a soma dos CLVs de todos os clientes equivale ao patrimônio de clientes da empresa".

Por exemplo, quantos produtos educacionais – ou seja, cursos - um cliente (uma família) – comprará ao longo do tempo? Talvez para o pai e a mãe, nesta geração. E na próxima? Possivelmente para pai, mãe e filhos. E, então? Para filhos e netos. Em outras palavras, se uma IES na formação educacional de uma primeira geração conseguir construir uma imagem favorável, de excelência, adaptada às expectativas de seus alunos, com certeza terá maior probabilidade de construir relacionamentos e continuar a cativar as próximas gerações. Caso o marketing educacional seja corretamente praticado, a IES poderá obter vantagens junto aos seus concorrentes, tais como: ampla e significativa satisfação dos alunos, com a intensificação de sua lealdade; aumento de *market share*; redução nos custos finais de marketing proporcionais a cada aluno; menor influência do fator preço na mente do alunado; e, finalmente, publicidade gratuita (boca a boca).

O marketing educacional tem maiores probabilidades de contribuir para a redução ou até mesmo a eliminação de problemas como a evasão, se praticado com o enfoque de retenção de alunos, aplicando estratégias materializadas em programas de fidelização. Ações simples voltadas para a conquista do aluno usuário da oferta educacional de uma IES poderão reforçar a lembrança de sua marca.

### **2.3 Estratégias de Marketing de Relacionamento na Educação**



Marketing de relacionamento é o marketing enfatizando o relacionamento especialmente da empresa com seus clientes, mas também com os outros *stakeholders* do negócio.

As opiniões de vários autores sobre o que é marketing de relacionamento constam no Quadro 7.

**Quadro 7 - Definições de marketing de relacionamento**

FONTE	DEFINIÇÕES
Berry (1983, p. 25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – nas organizações de multisserviços – melhorando os relacionamentos com o cliente”.
Jackson (1985, p. 165)	“O marketing de relacionamento é marketing para conquistar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais”.
Porter (1993, p. 14)	“O marketing de relacionamento é o processo por meio do qual as duas partes – o comprador e o fornecedor – estabelecem um relacionamento eficaz, eficiente, agradável, entusiástico e ético: um relacionamento gratificante, pessoal, profissional e lucrativo para as duas partes”.
Morgan e Hunt (1994, p. 22)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”.
Ballantyne (1994, p. 3)	“Uma estrutura disciplinar emergente para a criação, desenvolvimento e manutenção de trocas de valor, entre as partes envolvidas, por meio dos quais os relacionamentos de troca evoluem para proporcionar vínculos contínuos e estáveis na cadeia de suprimentos”.
Lusch e Vargo (2006, p. xvii-xviii)	“Marketing é o processo, na sociedade e nas organizações, que facilita a troca voluntária por meio de relacionamentos colaborativos que criam valor recíproco por meio da aplicação de recursos complementares”.
Grönroos (2007, p. 29)	O motivo do “[...] marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar com relacionamentos com os clientes (e outras partes) para que os objetivos referentes à economia e variáveis de todas as partes sejam alcançados. Isto é conseguido por meio de uma troca mútua e o cumprimento das promessas”.
Gummesson (2010, p. 22)	“Marketing de relacionamento é interação em redes de relacionamentos”.

**Fonte:** adaptado de GUMMESSON, 2010, p. 325.

Além destas definições de marketing de relacionamento, aplicáveis à economia como um todo, outras são importantes de serem verificadas, como as de Furlong (1994), Dichè (2002), Cobra e Braga (2004), Keller e Machado (2006), Kotler e Keller (2006) e Smith (2005).

Furlong (1994) defende que a ação da empresa para reter o cliente deva passar por um planejamento, dividida em três partes principais: mobilizar tanto os colaboradores quanto a empresa em favor da retenção dos clientes, verificar o compromisso da organização em reter o

cliente e promover a integração organizacional. Na verdade, as três partes constituem ações pelas quais se reconhece que a organização tradicional, no caso da gestão mercadológica do setor educacional, não é mais capaz de reter seus clientes somente por meio do esforço de coordenadores de curso, professores e alguns funcionários que frequentemente interagem com o aluno: ela agora depende de que todos os seus funcionários, independentemente de seu nível hierárquico, o façam.

Marketing de relacionamento, de acordo com Dyché (2002, p. 295), é “o *marketing* para clientes baseado no seu conhecimento do comportamento deles e do relacionamento deles com sua companhia: o que eles compram e não compram, com que frequência compram, e como usam seus serviços de apoio”.

Cobra e Braga (2004, p. 131) afirmam que "a essência do marketing de relacionamento consiste em [...] aprender a ser útil para seus clientes e construir com eles relacionamentos duradouros".

A principal premissa na qual se baseia o marketing de relacionamento é, segundo Keller e Machado (2006, p. 134), a “[...] de que os clientes atuais são a chave para o sucesso duradouro da marca”.

Já Kotler e Keller (2006, p. 16), argumentam que o marketing de relacionamento tem como principal meta “[...] construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros [...] -, a fim de conquistar ou manter negócios com elas”. Além do mais, "ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes".

O foco está na retenção de clientes e não necessariamente na conquista de novos ou no que se quer vender. Como explica Smith (2005, p. 7), “reter clientes significa dedicar menos tempo à busca de novos e cuidar dos que já existem para que se tornem mais importantes”, já “[...] que cada cliente devia ser considerado como um ativo valioso e ferramenta poderosa para a publicidade boca-a-boca”. Associando com o marketing educacional, o ativo valioso para as IES é o aluno: quando satisfeito em suas expectativas, transforma-se em instrumento automático de divulgação da marca da IES; enquadrando-se, conforme antecipado no Quadro 6, na categoria de defensores da instituição.

O marketing de relacionamento complementa a abordagem do marketing transacional elevando-a a uma interface de longo prazo, contínua e valorosa com e para o cliente. Essas diferenças entre o enfoque transacional e o de relacionamento são qualificadas no Quadro 8.

**Quadro 8 - Marketing transacional vs. marketing de relacionamento**

MARKETING TRANSACIONAL	MARKETING DE RELACIONAMENTO
FOCO: TRANSAÇÃO	FOCO: RELACIONAMENTO
Orientação para vendas únicas	Orientação para retenção do cliente
Descontinuidade do contato com o cliente	Contato contínuo com o cliente
Enfoque nas características do produto	Enfoque no valor para o cliente
Curto prazo	Longo prazo
Pouca ênfase no atendimento ao cliente	Alta ênfase no atendimento ao cliente
Pouco comprometimento em satisfazer as expectativas do cliente	Grande comprometimento em satisfazer as expectativas do cliente
Qualidade é a preocupação do pessoal de produção	Qualidade é a preocupação de todos os funcionários

Fonte: MCDONALD et al., 2001, p. 81.

Face ao exposto, pode-se dizer que o marketing de relacionamento baseia-se essencialmente na perspectiva de colaboração entre as partes envolvidas e, conseqüentemente, na criação de valor mútuo, para a empresa e para o cliente. Como filosofia de gestão, deve sempre ser praticado numa perspectiva de longo prazo, visando alcançar a manutenção do relacionamento com os clientes por tempo indeterminado. Ele pode contribuir para uma IES atingir seus objetivos, pela definição e implantação de estratégias específicas, diferentes, mas essencialmente integradas: estratégias de captação ou prospecção (ligadas à atração ou conquista) e estratégias de fidelização (inerentes a manutenção e construção de relacionamentos em longo prazo). O marketing de relacionamento “[...] deve ser a base do marketing educacional [já que deve ser] realizado durante todo o ano e não apenas na época da matrícula [...]” (TAVARES; BRUNI, 2008, p. 75, 76).

Antes de agir, a IES deveria fazer um diagnóstico de sua situação atual. Ela conhece os seus clientes? Como os seus clientes veem a IES? Nas palavras de Kotler e Fox (1994, p. 64), a IES necessita “[...] desenvolver uma *imagem desejada* na mente do público, em contraposição à *imagem atual*”. No Quadro 9 estão listadas 23 questões a respeito do perfil da gestão praticada por uma organização que, pela geração de um diagnóstico, possibilita a suposição de quais ações gerenciais impactariam na capacidade de sobrevivência de uma IES.

**Quadro 9 - Marketing de relacionamento para IES privadas**

A IES sabe quem são os seus clientes? Ela os conhece?
Com quais segmentos de clientes a IES pretende criar e administrar um relacionamento?

A IES sabe quais são os comportamentos, as necessidades e as percepções desses clientes?
Até onde as políticas e operações da IES atendem às necessidades de seus clientes?
Quais são as ofertas competitivas relevantes contra as quais a IES deve posicionar as suas? (A IES deve verificar a concorrência próxima e distante do ponto de vista geográfico, qualitativo e lucrativo).
Como são as experiências dos clientes da IES com os seus serviços e com a IES como um todo?
A IES sabe quais dos seus serviços são mais atrativos para seus clientes?
A IES conhece a frequência e o motivo de cancelamento de matrículas?
A IES tem conhecimento do número e motivo das reclamações feitas pelos seus clientes?
Como o corpo de funcionários da IES vê o papel que desempenha no relacionamento com os clientes?
Os clientes da IES podem ser agrupados em segmentos (ex-alunos, alunos potenciais, alunos atuais -por curso, por idade, por classe social, pais de alunos, professores, comunidade local, e etc)? Quais são esses segmentos de clientes da IES e até que ponto são estáveis?
Com que frequência alunos da IES que matriculam-se em um curso querem mudar para outro? Quando um aluno quer desistir do curso, a IES oferece-lhe a possibilidade de transferência para outro curso?
A IES dispõe-se a negociar financeiramente com o aluno em dificuldades?
A IES cadastra todos os clientes de tal forma que é possível analisar os seus dados?
A IES avalia as informações fornecidas pelos seus funcionários sobre seus clientes?
A IES verifica com os alunos se suas expectativas em relação a seu curso têm sido satisfeitas?
A IES analisa o índice de rejeição de seus cursos no mercado e o porquê disto?
A IES realiza pesquisas de mercado regulares? A IES ouve periodicamente seus clientes?
A IES tem um canal por meio do qual o cliente faz suas reclamações, críticas e elogios?
A IES registra e acompanha rigorosamente a evolução do número de alunos que são seus clientes a cada período acadêmico? Faz o mesmo em relação aos <i>alumni</i> ?
A IES sabe se o novo aluno é representante de uma geração familiar de <i>alumni</i> ?
A IES tem conhecimento do número de famílias que tenham dois ou mais representantes matriculados em seus cursos?
A IES tem conhecimento de qual é a taxa de retenção de seus alunos (dos alunos que se matricularam, quantos terminam o curso na IES)?

**Fonte:** adaptado de PAIXÃO, 2009, p. 115-116.

Portanto, para a IES que planeja ter sucesso, não basta apenas captar o aluno, ela necessita retê-lo, conquistando sua fidelidade no curto, médio e longo prazos. Ela deve tratá-lo como um aluno para sempre, aquele que, “após uma bem-sucedida experiência com a escola, tem motivação para manter seu relacionamento e, acima de tudo, transforma-se em multiplicador e defensor da marca no mercado” (DUGAICH, 2005, p. 125). Em outras palavras, não basta delinear e implantar estratégias de prospecção: é necessário planejar também estratégias de fidelização de alunos no ensino superior privado.

Uma das formas de se operacionalizar a fidelização é investir na qualidade: fazer com que a IES seja sensível às alterações ocorridas na prestação de seus serviços que impactarão na sensibilidade de seus clientes, especialmente seus alunos. Lovelock e Wright (2001) identificam cinco dimensões amplas para uma empresa avaliar seus serviços; adaptando a proposição para a gestão educacional, chega-se ao conteúdo do Quadro 10.

**Quadro 10 - Dimensões da qualidade de uma IES**

<b>DIMENSÃO DA QUALIDADE</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Confiabilidade	A IES é confiável no fornecimento do serviço de educação conforme prometido, no curso do tempo?
Tangibilidade	Como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação da IES?
Sensibilidade	Os funcionários da IES são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
Segurança	Os funcionários da IES são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?
Empatia	A IES fornece atenção cuidadosa, personalizada?

**Fonte:** adaptado de LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 109.

Para isto, a IES deverá ter organizado um banco de dados “único e flexível”, atualizado e limpo de duplicações (COBRA; BRAGA, 2004, p. 142), “[...] para que, com o garimpo dos dados coletados, se obtenham informações relevantes para a aplicação de estratégias direcionadas e personalizadas aos diferentes consumidores” (LAS CASAS, 2009a, p. 29).

A seguir, detalham-se os dois tipos de estratégias de marketing de relacionamento citadas: captação/prospecção e fidelização.

### **2.3.1 Estratégias de captação/prospecção**

A captação de novos clientes é uma estratégia mercadológica identificada como *prospecção*, do termo inglês *prospecting*; é definida por Las Casas (2009b, p. 77), como uma “busca constante e permanente, além de sistemática, de indicações ou referências de pessoas ou empresas que, de algum modo, possam estar interessadas nos produtos do vendedor”. No setor educacional, como as IES do ensino superior podem buscar e/ou identificar novos *prospects*, segmento do primeiro nível de interação escolas/vestibulandos identificado no Quadro 6?

Exceção feita à localização geográfica e à influência familiar sobre o *prospect*, do ponto de vista do aluno potencial, as IES particulares necessitam de algo que as diferencie das demais para merecerem ser as escolhidas pelos alunos de nível médio.

As IES particulares podem distinguir-se por meio de cinco maneiras principais, chamadas, no marketing de relacionamento, estratégias de captação de clientes: eventos promocionais, propaganda veiculada pela mídia de massa, divulgação boca a boca, gestão da marca (*branding*), e abatimentos no valor da mensalidade, opções essas sintetizadas no Quadro 11.

**Quadro 11 - Estratégias de captação usuais utilizadas por IES privadas**

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
Eventos promocionais	Divulgação nas escolas de ensino médio da região, organização de palestras sobre as profissões e de visitas monitoradas ao próprio campus, oferta variada de cursos de extensão; participação em eventos pedagógicos com forte utilização de <i>merchandising</i> como feiras profissionais, científicas e populares; oficinas, eventos locais e festas organizadas pelos alunos com o apoio da IES.
Propaganda veiculada pela mídia de massa	Cinema, televisão, rádio, cartazes, jornais, revistas, <i>outdoor</i> , <i>site</i> , faixas, mala-direta, panfletagem, fôlderes.
Divulgação “boca a boca”	Indicação feita por alunos a candidatos.
Gestão da marca da IES	A marca é capaz de tornar tangíveis os valores institucionais e atrair a consideração de candidatos que se identificam com as propostas da IES ou com a qualidade dos seus cursos.
Abatimentos no valor da mensalidade	Concedem-se “descontos” com vários intuitos: ajudar aqueles que não podem pagar valores cheios ou premiar quem paga em dia.

Fonte: adaptado de MURIEL; GIROLETTI, 2010, p. 61-64.

É desejável, contudo, que a atividade de prospecção de novos alunos seja um ato contínuo – praticado nos doze meses do ano -, e não uma profusão de ações em época que antecede o início do período de seleção de novos alunos.

A IES não deveria considerar a sua área de marketing como única responsável por atrair novos alunos, já que no contexto do ensino superior brasileiro, não é essa área da administração que desenha o produto, ou seja, o projeto pedagógico de um curso, ou calcula o seu preço, no caso, o valor da mensalidade, ou onde será oferecido (ponto), ou quais promoções poderão ser praticadas (bolsas familiares, por exemplo), exceção feita à comunicação da imagem institucional. Contudo, muito mais poderia ser aproveitado da área de marketing, como a prospecção do mercado no qual a IES está inserida, propondo-lhe novos produtos (novos cursos) ou a adaptação dos existentes, ou ainda, sugerindo estratégias de fidelização, para evitar evasões, buscando um resultado final amplamente mais positivo (MURIEL; GIROLETTI, 2010).

Em decorrência desta argumentação, pode-se concluir que a IES deva assumir funções da área de marketing de relacionamento: após ter investigado as necessidades e desejos do seu público alvo, deveria adotar estratégias de conquista inovadoras, compatíveis com a sua realidade, mas desafiadoras.

Do mesmo modo, assumir estratégias relacionadas à satisfação das necessidades e desejos de seus alunos poderá caracterizar a IES como vanguardista em seus esforços de fidelização, via estratégias voltadas à construção de uma relação de compromisso, focada no relacionamento de longo prazo.

Este relacionamento de longo prazo, como explica Lima (2012, p. 10), é formado “[...] por estratégias e processos organizados que visam a um atendimento eficiente, transformando cada contato numa experiência agradável ou, no mínimo, sem problemas para o cliente, que é a razão de existir da empresa”.

Gummesson (2010, p. 48) ratifica a importância da relação de compromisso ao discutir os temas comprometimento, dependência e importância, afirmando que “se um relacionamento é importante, dependemos dele e devemos nos comprometer a fazê-lo funcionar”. Segundo ele, esta relação de compromisso caracteriza-se em três níveis sequenciais e crescentes de importância. No nível um, o cliente é atraído especialmente por preços baixos, diferenciação esta que rapidamente pode ser perdida se os concorrentes também reduzirem seus preços. No nível dois, a empresa procura aprofundar seu relacionamento com o cliente, praticando uma relação não mais baseada em preço somente, mas também em comunicação com o cliente. No nível três, as partes – empresa e cliente – unem recursos e estão comprometidas em fazer o relacionamento funcionar. O segredo de sucesso na gestão do marketing de relacionamento, portanto, é fruto direto da construção de laços conscientemente interdependentes entre as partes provedora e consumidora, o que significa, em termos do marketing educacional, captar e fidelizar alunos.

Doze exemplos de estratégias de conquista inovadoras são citados no Quadro 12, e se adotados, permitirão às IES desenvolverem uma avaliação formal baseada em qualidade e respeito mútuo entre elas e o seu alunado.

**Quadro 12 - Estratégias de conquista inovadoras para IES privadas**

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Visão de futuro	Por sentir-se identificado com os princípios e objetivos da IES, o candidato esforça-se para nela ingressar e nela permanecer por necessidade de sentir-se incluído socialmente ou por vislumbrar uma condição profissional diferenciada num futuro próximo.
Cidadania	A divulgação dos resultados já alcançados pelos projetos de extensão demonstra que a IES é capaz de propor e realizar obras importantes para a sociedade.

Divulgação dos projetos de extensão ou de outros resultados acadêmicos	A publicidade de alunos e professores premiados por um feito acadêmico relevante para a sociedade é uma exposição social positiva da marca e dos seus valores institucionais.
Contato entre os alunos atuais das IES com os estudantes do ensino médio	Objetivo: reduzir a incerteza. Os eventos universitários promocionais devem ser realizados não apenas em períodos de processos seletivos, mas durante todo o ano letivo.
Parcerias das IES com empresas	Isto sinaliza para o futuro candidato que aquela IES será capaz de encaminhá-lo a um bom emprego. A dissociação entre o sistema universitário e as empresas é um empecilho à formação de mão-de-obra qualificada.
Atendimento dos alunos que dispõem de menor renda	Oferta de financiamento pela IES com origem em recursos próprios e de terceiros.
Estreitamento da comunicação entre os candidatos e a gestão de curso	Acesso direto ao coordenador de curso (permitindo que seja explicado o projeto pedagógico, a regularização dos procedimentos de autorização, o reconhecimento e renovação de reconhecimento do curso e os resultados nos indicadores de qualidade estabelecidos pelo sistema nacional de avaliação).
Aproximação com a comunidade	Da mesma forma que o aluno deve estabelecer vínculo com o curso, a coordenação de curso deverá fazê-lo com a comunidade. Assim, a gestão estará apta a prospectar necessidades de formação, além de identificar um <i>mix</i> mercadológico adequado para o consumo: um curso, para o público certo, com preço viável e promoção eficaz.
Parceria com os conselhos de classe	A associação com os conselhos de classe é uma tática importante para reforçar as profissões e o bom desempenho profissional.
Desenvolvimento de parcerias com escolas de nível médio	Para antecipar a preparação do aluno para o ensino universitário.
A utilização das informações de sistemas de marketing	“O que é necessário saber” (como desenvolver pesquisas de marketing e como utilizar essa informação de forma coordenada e produtiva para atingir os objetivos desejados).
A identificação da formação que o mercado de trabalho requer	Uma matriz curricular voltada para formar profissionais competitivos.

**Fonte:** adaptado de MURIEL; GIROLETTI, 2010, p. 64-71.

A apresentação dessas estratégias objetivou mostrar um âmbito maior daquelas que se pode utilizar no marketing de relacionamento, porque o foco central deste estudo está nas de fidelização. Sobre elas se discorre a seguir.

### 2.3.2 Estratégias de fidelização

Fidelização é o processo pelo qual um cliente se torna fiel. Cliente fiel é aquele que sempre volta à organização para efetuar uma nova compra, por estar satisfeito com o seu produto/serviço (BOGMANN, 2002).

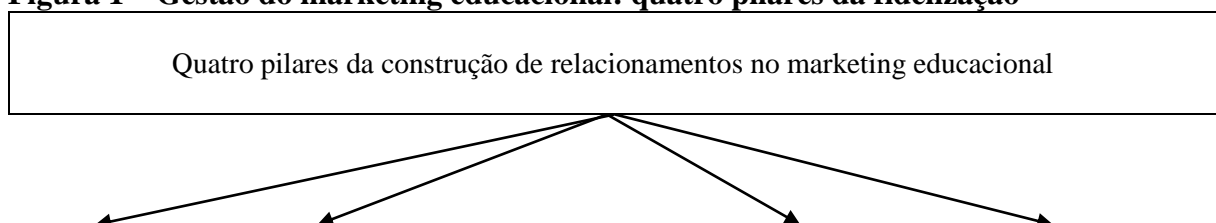


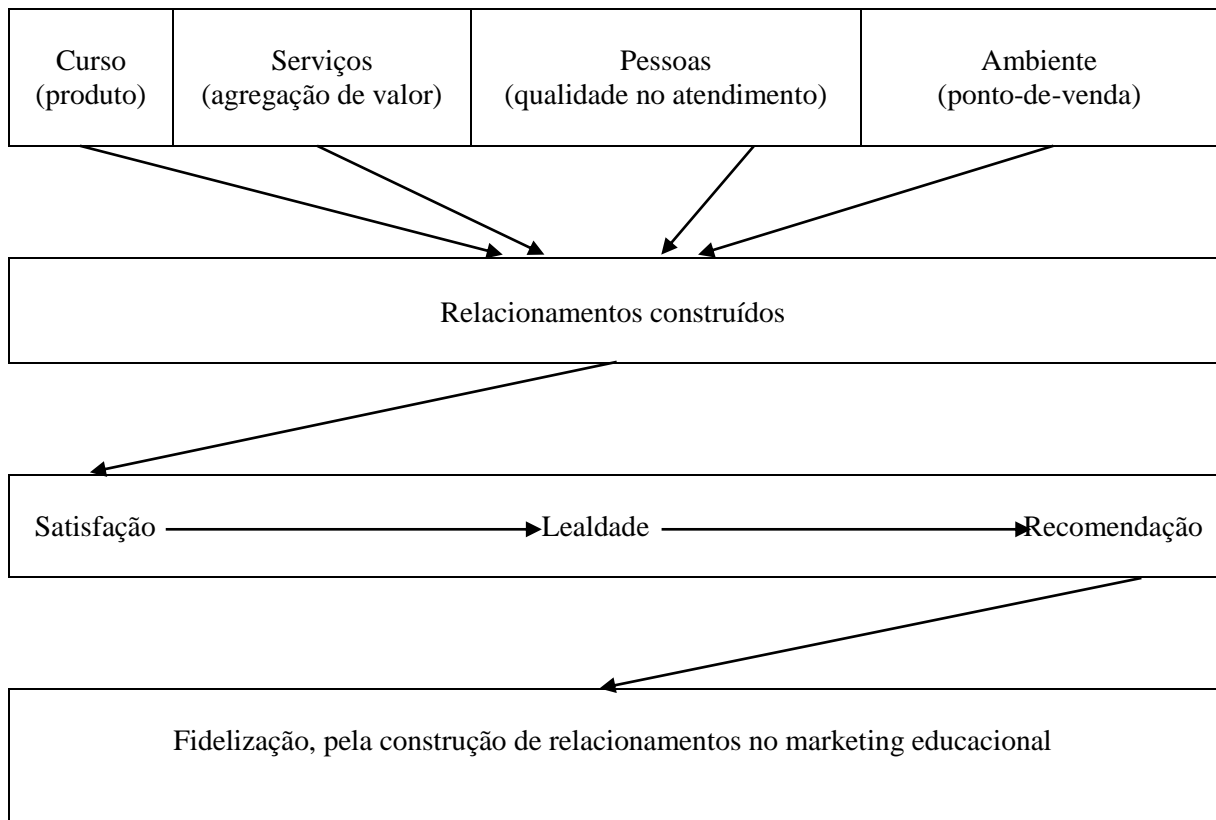
Cresce o número de empresas que procuram definir quais tipos de clientes podem atender bem, ao invés de “tentar ser tudo para todos”. Logo após uma empresa conquistar clientes que ela julga desejáveis, seu desafio passa a ser desenvolver relacionamentos com eles para fidelizá-los, o que poderá causar para a empresa “uma corrente crescente de receita” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 293).

No ensino superior privado, propõe-se que do ponto de vista do aluno, a fidelização corresponde ao grau de disposição para permanecer na IES e a resistir a ofertas da concorrência. Já para a IES, fidelização é o gerenciamento de relacionamentos com o alunado com o propósito de criar valor, um conjunto de ações realizadas com o objetivo de reter alunos, inibindo sua evasão ou deserção para o concorrente, a adoção de iniciativas de aconselhamento e orientação, bem como a criação de um ambiente de atenção.

Pode-se sugerir, portanto, no contexto da gestão educacional, uma figura de linguagem chamada Pilares da Fidelização, representada esquematicamente na Figura 1. Baseia-se na suposição, a partir de todo o levantamento teórico até o momento realizado, de que um relacionamento no marketing do setor educacional possa ser sustentado por quatro colunas principais: curso, serviços, pessoas e ambiente. Nesse setor, o pressuposto é de que o relacionamento não se sustente sem qualquer uma das quatro colunas. Associando à teoria tradicional do marketing, ao se falar em curso, busca-se apoio no referencial teórico do Produto. Os serviços, da mesma forma, são aqueles que objetivam agregar valor à oferta dos cursos, tais como os de apoio e aconselhamento psicológico. As pessoas representam a qualidade do atendimento prestado aos alunos pelos funcionários da IES. Por fim, o ambiente está vinculado ao Ponto de Venda, conceito que, adaptado ao marketing educacional, abrangem desde as instalações da IES (salas de aulas, cantinas, biblioteca), até itens como laboratórios de computação à disposição do alunado. O relacionamento construído e as quatro colunas devem ser constantemente avaliados e receber melhorias contínuas para dar origem à satisfação, lealdade, recomendação. Isto gera fidelização a partir de toda essa construção de relacionamentos baseada nos quatro pilares. Este raciocínio do autor, conforme antecipado, pode ser sintetizado como esquematizado na Figura 1.

**Figura 1 – Gestão do marketing educacional: quatro pilares da fidelização**





**Fonte:** elaboração própria

Afunilando o raciocínio já exposto, no tocante ao item Pessoas, todo o público interno da IES precisa ter clara noção da importância que o seu papel exerce na obtenção da fidelidade do seu principal público alvo: o aluno correntemente matriculado na instituição. Embora não vinculado à área educacional, é famosa a experiência realizada em 1998 pela TAM (atual TAM Linhas Aéreas S. A.) que, quando inaugurou seu primeiro voo na rota São Paulo/Miami, convidou 225 de seus funcionários para essa viagem. Todos eles fizeram suas reservas, tiraram passaporte e obtiveram o visto americano. O que eles não sabiam é que a TAM havia lhes reservado tudo o que os passageiros normalmente sofrem em situações análogas: atraso de mais de uma hora no embarque da ida e da volta, *overbooking* (seis funcionários não embarcaram), computador desligado no *check-in*, atraso no serviço de bordo, extravio de bagagens, etc. Os funcionários da TAM transformaram-se em passageiros desesperados. “Melhor do que simplesmente ‘ouvir os clientes’ a TAM optou por ‘ser o cliente’ em um processo de treinamento que simulou perfeitamente a realidade dos usuários dos serviços aéreos” (GAZETA MERCANTIL, 1999, p. C-1). Talvez as IES devessem seguir este caminho para testar a qualidade de seus serviços prestados ao alunado.

Vários são os tipos de ação que uma IES pode adotar para fidelizar seus alunos, retendo-os pela satisfação. Onze exemplos práticos de estratégias de fidelização para IES são apresentados no Quadro 13.

**Quadro 13 - Estratégias de fidelização para IES privadas**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Saber ouvir	Uma IES capaz de ouvir e aprender. Criar uma ouvidoria ou a função de <i>ombudsman</i> . Normalmente, o aluno que reclama gosta da IES e quer que ela melhore.
Participação	O aluno percebe-se como um sujeito capaz de mudar a si mesmo, seu curso, a IES e sua comunidade.
Discussão de projetos e problemas associados ao curso	É necessário que os alunos compreendam os limites da oferta da IES para que possam transpô-los em parceria.
Projetos acadêmicos	Capaz de manter os alunos vinculados aos cursos, por meio de projetos de extensão ou de pesquisa sobre temas sociais, internos, institucionais ou pessoais.
Apoio psicopedagógico	Criar um setor para ativamente fazer um acompanhamento do aluno. Dar atenção aos acadêmicos em momentos difíceis e organizar programas de nivelamento ou recuperação de estudos (evitam que o aluno se desvincule do grupo de referência, perdendo o sentido de pertencimento básico à formação dos seus valores e das normas de seu comportamento).
Desenvolvimento de ações que visem o fortalecimento do vínculo emocional do aluno com a IES	Eventos culturais, artísticos e esportivos, festas, jogos, criação de grifes, gincanas, excursões, etc.
Criação de um veículo de contato dos clientes com a IES	Boletins, jornais, revistas, etc.
Apoio financeiro	Controle mais apurado e contínuo do comportamento do aluno em relação ao pagamento das mensalidades (decisivo no processo de manutenção de seu vínculo com o curso).
Identificação pelas IES de novos mercados ou de públicos-alvo específicos	Ter ou criar um foco num mercado específico ou em um público-alvo e depois mantê-lo (reforça a relação da marca da IES com seu mercado e os laços dos alunos com seus respectivos cursos).
Liderança do gestor de cursos	Objetiva envolver o aluno no projeto do curso, ouvindo-o, interagindo com ele, buscando a sua participação em assuntos acadêmicos e administrativos, e criando alternativas para apoiá-lo em suas necessidades.
Manter o aluno como cliente para o resto da vida da IES	Não perca contato com ele após a sua formatura; que necessidades educacionais ele tem que a IES pode atender? Conquiste o <i>alumni</i> e a sua família.

**Fonte:** adaptado de COBRA; BRAGA, 2004, p. 140, 141; MURIEL; GIROLETTI, 2010, p. 71-75.

Tendo fidelizado seus alunos, a IES precisa lembrar-se de tratá-los como clientes, já que, conforme Solomon (2011, p. 360) esclarece, "um consumidor fiel à marca tem mais do que simplesmente uma atitude positiva – ele é apaixonado pelo produto". Paixão, se adequadamente nutrida, permanece por toda uma vida. O intuito é transformar o *prospect*, gradativamente, num defensor, conforme sugerido no Quadro 6.

Mas o que fazer para isso? Lovelock e Wright (2001) propuseram diretrizes para as organizações assumirem na gestão de contingências, como forma de antecipar-se a reações negativas do cliente, compensá-lo pela má experiência vivida e apesar dela, manter o relacionamento com a organização. O Quadro 14 inclui diretrizes tais como: a rapidez na ação, a admissão de erros, a empatia demonstrada em relação à experiência negativa.

**Quadro 14 - Diretrizes para a gestão de contingências com o aluno em uma IES privada**

<b>DIRETRIZ PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
Agir depressa	Seja a reclamação feita durante ou após a prestação do serviço, o tempo gasto para obter uma solução completa é fundamental para a satisfação do aluno.
Admitir os erros sem ficar na defensiva	Agir defensivamente pode sugerir que a IES tem algo a esconder ou reluta em investigar detalhadamente a situação.
Mostrar que compreende o problema do ponto de vista de cada aluno	Encarar as situações pela ótica do aluno é a única maneira de compreender aquilo que o aluno acha que saiu errado e porque ele está transtornado. Evite tirar conclusões precipitadas a partir de interpretações pessoais.
Não discutir com o aluno	Junte os fatos para alcançar uma solução mutuamente aceitável, não para provar que o aluno está errado. Discutir atrapalha o processo de ouvir e raramente dissolve a raiva.
Respeitar as opiniões do aluno	Seja de modo tácito (olhar e atitude interessados e compreensivos) ou explícito ("eu posso entender porque o senhor está irritado"), procure reconstruir uma relação prejudicada.
Dar aos alunos o benefício da dúvida	Nem todos os alunos são sinceros e nem todas as reclamações justificadas, mas eles devem ser tratados como se tivessem uma reclamação válida até que surja evidência clara em contrário.
Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema	Quando não são possíveis soluções imediatas, diga ao aluno como a IES planeja proceder.
Manter os alunos informados sobre o andamento da solução para o problema	A incerteza alimenta a ansiedade e a tensão: os alunos tendem a aceitar melhor a situação se receberem informações periódicas.
Considerar compensar o aluno	Em casos extremos, oferecer compensação financeira ao aluno, como um abatimento na próxima parcela a ser paga a IES.
Trabalhar para reconquistar a confiança do aluno	Quando os alunos ficam desapontados, um dos maiores desafios é restabelecer a confiança e preservar a relação para o futuro. Eles devem ser convencidos de que medidas estão sendo tomadas para evitar o problema, já que esforços excepcionais de recuperação podem ser extremamente eficazes no aumento da fidelidade.

**Fonte:** adaptado de LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 171, 172.

Pode-se tomar como exemplo no setor empresarial a queda de um avião: de nada adianta discutir com os passageiros, já sob forte tensão emocional. É preciso respeitar suas opiniões,

mostrar que se compreende o ponto de vista deles, ter funcionários capacitados a especificar os passos necessários a resolver o problema que estão vivendo – malas retidas ou conexões que a pessoa precise fazer, por exemplo - e oferecer-lhes compensações, como por exemplo, direito a reposição de peças de vestuário para sanar o incômodo gerado pela retenção das malas, comum em situações como essa.

Adaptando para a gestão do marketing educacional, pode-se supor que uma IES possa resolver de forma eficaz os problemas com os seus alunos que podem ser desde um cheque indevidamente devolvido, ou uma nota equivocadamente atribuída, até um mau atendimento por parte de algum funcionário, agindo rapidamente, seguindo as mesmas orientações sugeridas no Quadro 14.

Essa presteza na solução de problemas dos alunos, pela IES, pode-se enquadrar no que Tinto (1993, p. 145-148), tratando especificamente do ambiente empresarial de uma instituição educacional, denomina como “os princípios da retenção efetiva”, que podem ser descritos como o compromisso da IES com seu corpo estudantil, um compromisso mais amplo da IES com a educação e não meramente com a retenção de alunos e uma ênfase da IES na importância das comunidades social e intelectual na educação. Estes princípios são apresentados no Quadro 15.

**Quadro 15 – Os princípios da retenção efetiva de alunos**

<b>PRINCIPIO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Compromisso institucional com estudantes	Programas efetivos de retenção estão comprometidos com os estudantes a quem eles servem. Eles colocam o bem-estar estudantil antes de outros alvos institucionais.
Compromisso educacional	Programas efetivos de retenção estão em primeiro e mais importante lugar dedicados a educação de todos, não somente de alguns, dos estudantes.
Comunidade social e intelectual	Programas efetivos de retenção estão comprometidos com o desenvolvimento de apoio a comunidades sociais e educacionais nas quais todos os estudantes são integrados como membros competentes.

**Fonte:** adaptado de TINTO, 1993, p. 145-148.

Estes três compromissos, se claramente identificados e praticados por uma IES, permitirão que ela desenvolva um relacionamento frutífero primariamente com os alunos, mas secundariamente com todos os públicos com os quais ela se relaciona.

Uma IES que visa continuamente a retenção de seu aluno, buscando com isso também sucesso em resultados financeiros positivos, deve conhecer o comportamento do seu corpo discente e saber gerenciar a construção de relacionamentos sustentáveis com ele, valorizando-o, procurando-o, bem como aprendendo constantemente com ele. No Quadro 16, propõem-se dezesseis maneiras diferentes de conquistar e reter o aluno.

### Quadro 16 - Estratégias de construção de relacionamentos sustentáveis no setor educacional

Desenvolva uma cultura organizacional focada em aprendizado e inovação.
Invista no desenvolvimento constante de seu corpo docente e funcionários de áreas de apoio.
Caracterize o coordenador de curso como "gestor" e não como professor (nada impede que o coordenador dê aulas, mas esta atividade não deveria ocupar mais do que 30% do seu tempo profissional disponível).
Providencie uma estrutura organizacional adequada para que o coordenador de curso exerça com sucesso as atividades inerentes ao cargo (atuar de forma técnica e inovadora; analisar ambientes e cenários; responder pelo planejamento, organização, implantação e supervisão de todas as atividades acadêmicas do curso; representar o curso em eventos de extensão, promoção e prospecção de alunos; participar de atividades como pesquisa de <i>marketing</i> e adequação dos sistemas de informações).
Use intensivamente a <i>internet</i> como ferramenta constante de aproximação com os corpos discente e docente, bem como como ferramenta de ensino.
Revise os projetos pedagógicos de curso existentes (foque em uma proposta de educação que valorize a individualização, personalização e customização dos anseios acadêmicos do seu público alvo, ouvindo as opiniões dos professores e de uma comissão de <i>alumni</i> ).
Desenvolva um banco de dados de alunos potenciais e dos <i>alumni</i> , além dos alunos atuais.
Aproxime-se dos alunos, mas especialmente dos <i>alumni</i> (incentive-os a trazer familiares e amigos para a IES e desenvolva um relacionamento construtivo e constante com eles).
Foque no conceito de educação permanente (capitalize seu valor no longo prazo baseando-se em relacionamentos sustentáveis com o seu público-alvo).
Busque incansavelmente saber o que o aluno quer (coloque caixas de sugestões em lugares estratégicos, tendo ao lado o formulário para ser preenchido, bem como alguns lápis; divulgue abertamente que a IES está procurando obter a opinião de seus alunos; dê <i>feedback</i> constante a eles (talvez uma folha listando as principais ações tomadas no último semestre em função de sugestões/reclamações apresentadas via "caixa de sugestões"). Incentive o aluno a lhe dar <i>feedback</i> : o que ele está achando das ações que visam saber a opinião dele? Invista em ouvir).
Qual é a percepção de qualidade de seus serviços que o ex-aluno reteve? Que tipo de experiências ele acumulou em sua mente durante o tempo que esteve na IES como aluno? Como isto influenciará seu relacionamento futuro (posterior a graduação) com a IES?
Conheça os seus clientes: (1) Clientes que vão passar pela IES - <i>prospects</i> : onde estão? Como atraí-los? (2) Clientes que estão passando pela IES - alunos: quais são seus hábitos e comportamentos, suas preferências, sua formação? Suas expectativas? (3) Clientes que passaram pela IES – ex-alunos: você tem uma política de egressos?
Qual é o seu diferencial? No que você se distingue das outras IES? No que você rompe com o conceito de <i>commodity</i> existente no ensino superior?
Distinga-se pela sua autenticidade (atenda bem o cliente, mas mantenha as crenças/princípios que distintamente lhe caracterizam).
Oriente-se para o futuro baseando-se no que o seu cliente quer e precisa (o que o mercado exige) e não na tradição acadêmica.
Antes de efetuar a "venda" de seu "produto", analise o valor dos seus relacionamentos com o seu cliente.

**Fonte:** adaptado de MURIEL; GIROLETTI, 2010, p. 76-81.

Portanto, a prática do marketing de relacionamento no contexto educacional tenciona fazer com que a IES conheça seu consumidor e seu comportamento, agregando valor à atividade educacional. Com isto, espera-se que o ROR (sigla para Return On Relationship, ou seja, Retorno Sobre Relacionamentos, valor, percebido e real, acumulado por uma pessoa ou marca

em função do exercício de um relacionamento baseado em fidelidade, recomendações e compartilhamento) quando ligado à instituição educacional, seja positivo, gerando fidelidade contínua por parte do cliente (RUBIN, 2011).

Fidelidade contínua gera receita e receita gera lucratividade. Como explica Dugaich (2005, p. 129), um importante princípio “[...] que aponta para a lucratividade é a confiança na instituição, que deixa alunos mais propensos a retornar aos mesmos bancos escolares [...] e ainda indicar a escola para parentes e amigos, que resulta na redução de custos de captação”.

A seguir, com o objetivo de contrastar a revisão da literatura com os anseios de alunos e gestores de uma IES específica, apresenta-se a metodologia da pesquisa utilizada para a análise dos encontros e desencontros de suas opiniões, ou seja, as expectativas dos discentes em relação às proposições estratégicas dos gestores.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo consta a descrição da tipologia da pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados e a tabulação, análise e interpretação dos dados coletados.

### 3.1 Tipologia da Pesquisa

Segundo Pizzinatto e Pizzinatto (2012, p. 39) a pesquisa aplicada de marketing “normalmente se inicia com um estudo exploratório para depois selecionar um descritivo para dar continuidade [...]”. O Estudo Exploratório, segundo elas, é o primeiro passo do processo de pesquisa e pode apoiar-se em diversas fontes de informação. A primeira delas é composta pelos chamados dados secundários, quais sejam, aqueles já produzidos por outrem. Podem ser considerados como tais, neste estudo, aqueles provenientes de levantamento bibliográfico sobre a temática em estudo, pesquisas no *site* da IES e pesquisa documental na instituição, incluindo pesquisas anteriores realizadas. O levantamento de informações baseadas em dados secundários, especificamente o vinculado às estratégias apresentadas no referencial teórico, permitiu uma análise qualitativa e crítica do perfil das que são utilizadas pela instituição e a sugestão de aperfeiçoamento das estratégias já adotadas pela IES.

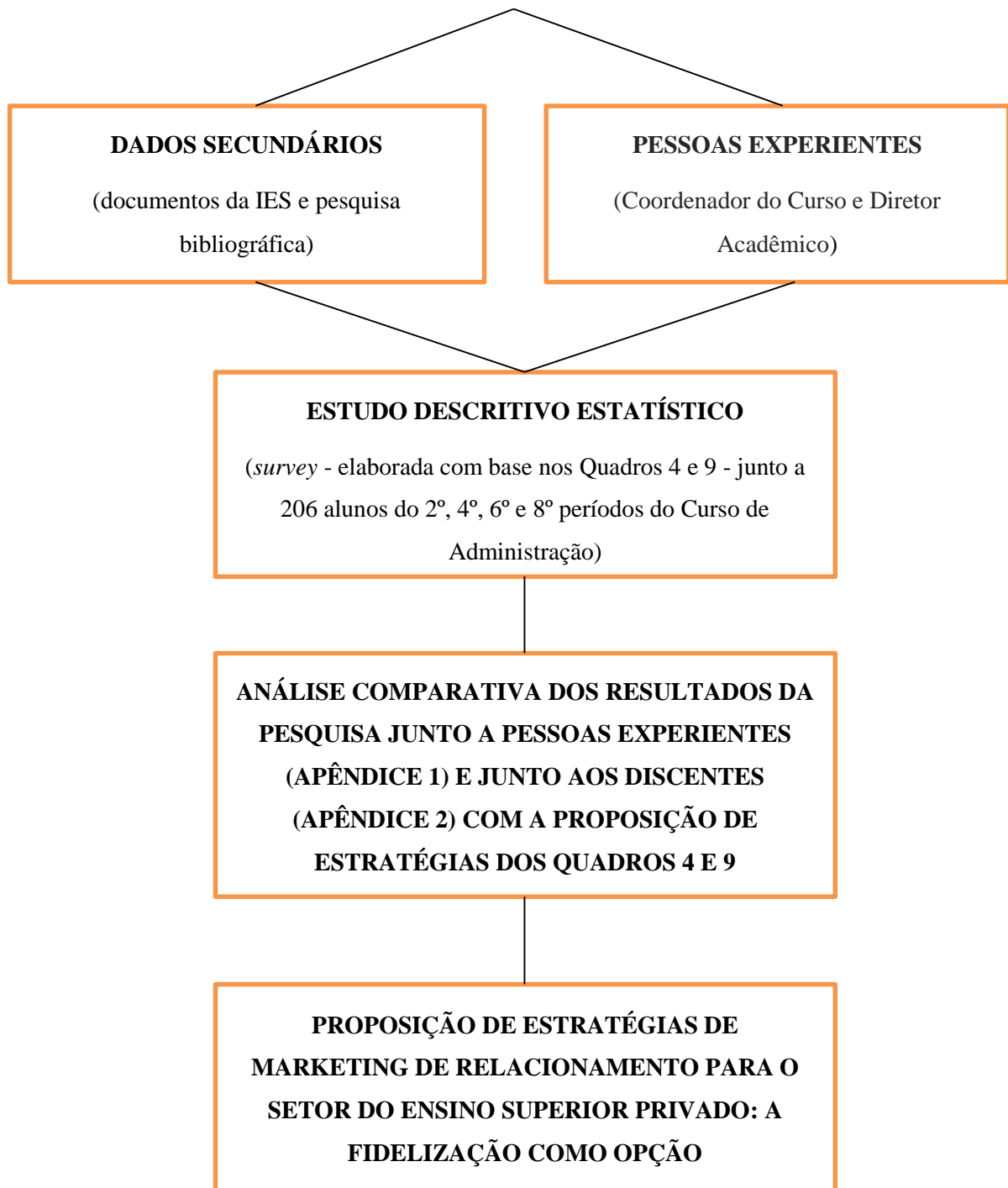
Numa segunda etapa, foi realizado Estudo Descritivo Estatístico (*survey*) junto a uma amostra representativa do público alvo – alunos - buscando identificar fatores que agregariam valor à oferta do Curso de Administração de uma IES na região de Campinas, São Paulo. Também foram ouvidos o Coordenador do Curso e o Diretor Acadêmico, como fonte de informação, na categoria de Pessoas Experientes (MALHOTRA, 2012).

A Figura 2 apresenta o *framework* da pesquisa realizada, especificando os passos investigativos seguidos, do Estudo Exploratório ao Estudo Descritivo Estatístico.

**Figura 2 - Framework da pesquisa**







Fonte: elaboração própria.

### 3.2 População e Amostra

A pesquisa de campo iniciou-se, no Estudo Exploratório, tomando por fonte de informação, na categoria identificada por Pizzinato e Farah (2012) como Pessoas Experientes, o Coordenador do Curso e Diretor Acadêmico da instituição tomada por objeto de estudo.

Numa segunda etapa, pesquisa realizada como implantação do Estudo Descritivo Estatístico foi conduzida via entrevistas junto a uma amostra significativa dos alunos - 206 de um universo de 826 – do 2º, 4º, 6º e 8º semestres do Curso de Administração de uma IES na Região Metropolitana de Campinas, São Paulo.

### **3.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

Conforme antecipado, foram ouvidos o Coordenador do Curso e o Diretor Acadêmico, em entrevistas de profundidade, seguindo perguntas abertas, conforme Apêndice 1 que apresenta o questionário aplicado junto aos dirigentes da IES como pontos utilizados para investigação de posicionamentos, por meio de entrevistas de profundidade. O objetivo foi obter a percepção dos gestores sobre as estratégias de marketing de fidelização assumidas pela IES.

Já o Apêndice 2 reflete o questionário aplicado a amostra de alunos do 2º, 4º, 6º e 8º semestres do Curso de Administração da IES em estudo, no Estudo Descritivo Estatístico elaborado a partir dos Quadros 4 (BARLOW; MAUL, 2000, p. 190, 191) e 9 (adaptado de PAIXÃO, 2009, p. 115-116).

No questionário dos alunos - Apêndice 2 -, na Parte 1, foram redigidas frases que representam construtos de análise da expectativa/experiência de cada segmento em relação ao marketing praticado pela IES em seu relacionamento com os discentes. Os alunos ao serem entrevistados foram orientados a avaliar a veracidade de cada afirmativa, indicando se concordavam totalmente, como primeira escala de avaliação, até se discordavam totalmente, como avaliação final, numa escala baseada em Likert (MALHOTRA, 2012). Os questionários previam a possibilidade de que o entrevistado não tivesse informação sobre a afirmativa e, nesse caso, foi orientado a responder a alternativa N (não se aplica).

Na Parte 2 do questionário incluiu-se espaço para que os alunos respondessem a perguntas relacionadas a seus aspectos demográficos, consideradas perguntas de classificação. Essa preocupação atende a orientação de Boyd e Westfall (1984, p. 304) que esclarecem que um

questionário tem três partes principais: informação básica procurada, informação para classificação e informação para identificação. Segundo eles, “como as perguntas relativas a essas partes tendem a mover um interesse decrescente para o entrevistado, as partes são colocadas na ordem expressa acima”.

As entrevistas com os gestores compreendem os Apêndices 3 e 4.

O levantamento de dados nas fases exploratória e descritiva estatística da pesquisa permitiu uma análise comparativa das percepções dos alunos, do Coordenador de Curso e do Diretor Acadêmico em relação às estratégias de marketing de relacionamento praticadas pelos gestores da IES e percebidas pelos discentes.

Em síntese, o Quadro 17 sistematiza os resultados esperados na consulta a cada segmento e a aplicação das informações levantadas na pesquisa de campo sobre os fatores que agregariam valor à oferta do Curso de Administração.

**Quadro 17 - Resultados esperados na consulta a cada segmento investigado**

<b>SEGMENTO INVESTIGADO</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>APLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>
Gestores	Percepção das estratégias de marketing de fidelização utilizadas pela IES.	Confronto teoria/prática: análise das estratégias praticadas em confronto às expectativas dos discentes e proposição de novas estratégias.
Discentes	Fatores que agregam valor à oferta do Curso de Administração, em estudo.	

Fonte: elaboração própria.

A seguir, os procedimentos adotados no processo de tabulação, análise e interpretação dos dados coletados nas diversas etapas previstas no *framework* da pesquisa.

### 3.4 Tabulação, Análise e Interpretação dos Dados

A tabulação pode ser simples, quando apenas se contabilizam e se analisam percentualmente as respostas a uma determinada questão. Nesta investigação, a tabulação foi na maior parte das vezes, a tabulação cruzada, sistemática em que, explicam Pizzinatto e Pizzinatto (2012), se cruzam as informações de duas fontes diferentes; neste caso, uma delas a própria pergunta da parte 1 do questionário dos alunos e a outra, dados de perguntas de classificação, na parte 2 desse mesmo questionário.

A tabulação cruzada pode levantar informações que auxiliem na proposição de estratégias mercadológicas para minimizar a influência do fator de insatisfação e contribuir para a fidelização dos alunos.

As respostas às questões de classificação citadas no item 3.3 e colocadas como parte 2 do questionário aplicado aos alunos (cidade de residência, cidade em que trabalha, semestre em que está matriculado) foram usadas para tabulação cruzada dos dados com as perguntas 1 a 24 do questionário.

Para tanto, chegou-se à Rotina da Tabulação dos Dados da Pesquisa Junto aos Discentes, aposta como Apêndice 5. Ela identifica com qual dado de classificação cada pergunta do questionário foi tabulada de forma cruzada.

A tabulação e análise dos dados das entrevistas com os alunos, para rejeição ou não rejeição das hipóteses encontra-se no Apêndice 6. Um dos fatores utilizados para análise cruzada dos dados foi o tempo de experiência no trabalho. As categorias criadas para esse fator de análise foram:

- a) nenhuma experiência profissional: 0 anos;
- b) até 2 anos;
- c) + de 2 a 4 anos;
- d) + 4 a 6 anos;
- e) + de 6 anos a 8 anos;
- f) + de 8 anos a 10 anos;
- g) mais de 10 anos.

A tabulação das entrevistas dos gestores bem como das respostas qualitativas dos discentes às questões 17 e 22, apontando expectativas não atendidas e críticas ao curso, foi realizada com base na técnica da Análise de Conteúdo.

A Análise de Conteúdo é uma técnica adotada especialmente para sistematizar conteúdos textuais, objetivando organizar os dados de tal forma que possam ser manipulados e interpretados mais facilmente por pesquisadores. Como um dos procedimentos, Acevedo (2012) sugere a definição de categorias de análise que reflitam os objetivos e as hipóteses da pesquisa.

Para este estudo, as categorias de análise criadas foram:

- a) sistema de avaliação institucional;
- b) integração teoria-prática;
- c) atividades de integração social;
- d) capacitação e postura docentes;
- e) atendimento nos setores administrativos;
- f) atendimento das lideranças acadêmicas;
- g) infraestrutura;
- h) itens de gestão administrativa;
- i) metodologia de aulas e avaliação,
- j) outros itens de agregação de valor;
- k) grade curricular.

As categorias criadas foram utilizadas para a comparação de posicionamentos de gestores e alunos, efetivada no Quadro 19, do item 4.4, da apresentação dos Resultados da Pesquisa.

Todo esse processo respaldou a proposição de estratégias de fidelização de alunos como contribuição deste estudo. A seguir, os resultados da pesquisa realizada.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta a IES em estudo, os resultados da pesquisa junto aos seus gestores, bem como junto aos discentes, e exibe uma proposta de estratégia de fidelização de alunos para instituições privadas de ensino superior.

#### **4.1 Apresentação da IES em Estudo**

A IES em estudo está localizada na Região Metropolitana de Campinas (RMC) que possui mais de três milhões de habitantes, distribuídos em 3.647 km<sup>2</sup>, em 19 municípios. Seu PIB (Produto Interno Bruto) é equivalente a 1,8% do nacional e a 11,45% do paulista, sendo que a renda per capita (R\$ 19.822,97) é superior à do Estado de São Paulo (R\$ 17.977,00) e a nacional (R\$ 11.658,00). Seu IDH (Índice de Desenvolvimento Urbano) é considerado elevado, sendo o quinto do país: 0,835 (AGEMCAMP, 2013).

Em 1949, a IES, uma iniciativa empresarial privada, teve seu modesto início como uma escola que oferecia somente o ensino fundamental. Atualmente, além de oferecer os cursos de nível fundamental e médio, oferece quatro cursos superiores (Administração, Educação Física, Pedagogia, Sistemas de Informação) e já está autorizado pelo Ministério da Educação (MEC) o oferecimento do quinto curso: Ciências Contábeis. O foco deste estudo é seu curso de Administração, que se iniciou em agosto de 2006 e tem atualmente 826 alunos: foi avaliado *in loco* em 2010 pelo MEC obtendo a nota 4. Em 2012 seus alunos participaram do ENADE e angariaram a nota 3. A gestão acadêmica da instituição é realizada por um Diretor Geral, por uma Diretoria Acadêmica e os cursos são assumidos cada um por um Coordenador específico.

A infraestrutura da IES oferece conforto ao alunado, com salas amplas, quadros brancos, computador com acesso à internet em cada sala de aula. O prédio dispõe de *wifi*, de forma que o aluno tem acesso à rede em sala de aula. Os cursos funcionam em dois prédios: o primeiro, construído em 1998 e o segundo finalizado em 2013, com aperfeiçoamentos em relação ao primeiro: salas mais amplas, mais ventiladas, iluminação mais adequada dentro dos critérios do MEC. Conta, inclusive, com elevador, para servir aos cinco andares.

Embora haja espaço previsto nesse novo local para instalação da Biblioteca, ela ainda funciona em prédio próprio e seu acervo é direcionado às necessidades dos cinco cursos, contendo inclusive uma videoteca, sala de estudos em grupo, com acesso à internet.

## 4.2 Resultados da Pesquisa junto aos Gestores

Esta parte do estudo baseou-se nas entrevistas realizadas com dois gestores da IES, sendo o primeiro o Coordenador do Curso de Administração (Apêndice 3) e o segundo o Diretor Acadêmico (Apêndice 4). Conforme sugerido por Boyd e Westfall (1984), a tabulação de dados em estudos de casos pode ser feito pelo método da analogia, comparando-se:

- a) os dados comuns a todos os casos;
- b) os dados únicos de determinado caso;
- c) os dados comuns a um grupo de casos.

Nesta pesquisa, apenas se podem analisar sob a ótica dos critérios a) e b), por se tratar de apenas dois gestores. A seguir, a análise das respostas dos entrevistados, após a identificação da pergunta correspondente.

**Pergunta 1:** Na sua opinião, quais as estratégias que a Instituição utiliza para reter os alunos no ensino superior, especificamente no Curso de Administração?

O Coordenador do Curso acredita no investimento na qualidade do corpo docente para fidelizar o aluno, “tanto no sentido de formação acadêmica, como também no sentido de saber lidar com a relação ensino-aprendizagem”. Também acredita na “aproximação teoria e prática”, e propõe-se a concretizar essa estratégia de fidelização do discente via “atividades extraclasse ou mesmo extracurriculares como semanas de Administração, palestras, visitas técnicas”. Como terceira estratégia de fidelização, o coordenador declarou investir em “empregabilidade dos alunos através das parcerias com as empresas, para estágios, trainee e mesmo para registro formal de emprego”.

Já o Diretor Acadêmico acredita que uma “política de preços resultado de pesquisa no entorno da IES, levando em consideração o momento econômico do país e da região” seja uma boa estratégia para fidelizar os alunos. Ainda na linha financeira, acredita que “uma boa política financeira de negociações” seja uma estratégia eficaz para reter os alunos. Com visão de longo prazo, especifica a necessidade de “um programa amplo de estrutura de ambientação para o ingressante que o acompanhe até a conclusão do curso”. Confia também que se deva usar as

“avaliações institucionais para o desenvolvimento de metas anuais”. Outra estratégia, a integração teoria-prática, transparece de seu pronunciamento, materializando-se na contratação de “docentes que estão no mercado de trabalho”, em “visitas a empresas” como ação complementar extraclasse e em “estágio remunerado com as empresas da região”.

Resumindo, em relação a esta questão, a estratégia coincidente no posicionamento de ambos os entrevistados é a vinculada à integração teoria-prática. Entretanto, apesar de concordarem que visitas a empresas são um bom programa para materialização dessa estratégia, cada um aponta maneiras diferentes de materializá-la: o Coordenador aposta em semanas de Administração e palestras, enquanto o Diretor Acadêmico confia mais na contratação de “docentes que estão no mercado de trabalho” e em “estágio remunerado com as empresas da região”.

**Pergunta 2:** Da mesma forma, indique quais são os fatores que precisariam ser melhorados para inibir a evasão na Instituição, no Curso de Administração.

O Coordenador do Curso elegeu quatro pontos de melhoria para fidelizar o aluno:

- a) “conscientização dos mesmos quanto à importância e utilidade do curso”;
- b) investimento na “interação entre o ambiente de sala de aulas e a própria realidade empresarial”;
- c) criar novas formas de inserção do aluno na realidade do mercado por meio de visitas, “projetos de estágio, TCC, atividades complementares ou mesmo pela Empresa Júnior”;
- d) “aperfeiçoamento do atendimento ao aluno nos setores de frente (departamentos de atendimento direto ao aluno)”.

Já o Diretor Acadêmico entende que as melhorias em que se deva investir, para fidelizar o discente, são:

- a) um programa de atualização metodológica para docentes;
- b) uma efetiva conexão do curso com o mercado de trabalho, por exemplo, o apoio aos projetos de incubadoras (Empresa Júnior);
- c) ações resultantes de uma política de acompanhamento do aluno egresso.

Sintetizando os resultados desta pergunta, pode-se ressaltar que ambos têm em comum mais uma vez a preocupação com a integração teoria-prática. Operacionalmente, o Coordenador



visualiza a necessidade de melhorias no atendimento e o Diretor Acadêmico dá ênfase à capacitação docente e aponta para uma política de acompanhamento do egresso. Além disso, academicamente, o Coordenador aponta para a necessidade da conscientização do aluno “quanto à importância e utilidade do curso”.

**Pergunta 3:** Indique alguma estratégia que ache imprescindível ser adotada para reter os alunos do Curso de Administração.

Respondendo a esta questão, o Coordenador do Curso de Administração elegeu como estratégias prioritárias de fidelização do aluno:

- a) “manter e reforçar continuamente o clima organizacional percebido pelo aluno”;
- b) “reforçar a identidade profissional do aluno, especialmente no primeiro semestre”;
- c) “tornar perceptível ao aluno a interação academia-mercado”.

Já para o Diretor Acadêmico, as estratégias eleitas como prioritárias são:

- a) maior “aproximação do coordenador do curso com os alunos e docentes”;
- b) “aproveitamento dos resultados das avaliações institucionais para o desenvolvimento de metas anuais”;
- c) programa de atualização metodológica para docentes;
- d) política de preços resultante de pesquisa no entorno da IES;
- e) programa de estágio remunerado com as empresas da região.

Confrontando os pronunciamentos de ambos os líderes acadêmicos quanto à eleição de estratégias imprescindíveis de fidelização de discentes, percebe-se a adoção de posicionamentos totalmente diversos, a não ser em relação à integração teoria-prática, que continua a ser prioridade, reforçada na forma de estágio remunerado. Os Apêndices 3 e 4 permitem verificar a tendência de cada um dos entrevistados.

#### **4.3 Resultados da Pesquisa Junto aos Discentes: análise dos dados para rejeição/não rejeição das hipóteses**

Neste item, foram analisados os resultados das questões do questionário aplicado junto aos discentes no que diz respeito àquelas que contribuíram para rejeição/não rejeição das hipóteses propostas.

No Apêndice 6 podem ser verificados os cálculos que levaram aos resultados aqui apresentados.

A forma redacional obedece ao seguinte roteiro:

- a) apresentação da hipótese em análise;
- b) método de análise de rejeição ou não da hipótese;
- c) apresentação dos resultados;
- d) definição da rejeição/não rejeição;
- e) comentários.

#### 4.3.1 Análise de H1:

- a) **H1: à medida que os alunos avançam nos períodos do curso, por estarem há mais tempo na IES, teriam maiores condições de terem motivos para estar menos satisfeitos com a instituição que os do primeiro período;**
- b) método de análise de rejeição ou não da hipótese: comparação de média da questão 16 entre os diferentes semestres;
- c) apresentação dos resultados: todas as médias são iguais, ou seja, todos os semestres tem a mesma média;
- d) definição da rejeição/não rejeição: esta hipótese foi **rejeitada** ao nível de 1% de significância;
- e) comentários: isto significa que o avanço do aluno nos períodos do curso ou o aumento de seu tempo na IES não necessariamente implica em menor satisfação.

#### 4.3.2 – Análise de H2:

- a) **H2: a percepção da qualidade do atendimento da IES ao aluno varia conforme o tempo de inserção no curso e o fato de estar trabalhando ou não na cidade em que se situa o curso;**
- b) método de análise de rejeição ou não da hipótese: criação de um índice chamado de qualidade de atendimento envolvendo as perguntas 1 a 7 e 12, em sentidos variados, com a posterior comparação das médias dos diferentes semestres, conforme detalhado no Apêndice 6;
- c) apresentação dos resultados: todas as médias são iguais, ou seja, todos os semestres têm a mesma média e trabalhadores ou não na cidade em que se localiza a IES têm as mesmas médias;
- d) definição da rejeição/não rejeição: esta hipótese foi **rejeitada** ao nível de 1% de significância;
- e) comentários: isto significa para o aluno que o tempo de inserção no curso e o fato de estar trabalhando ou não na cidade em que se situa o curso não implicam necessariamente numa variação na percepção da qualidade do atendimento da IES.

#### 4.3.3 – Análise de H3:

- a) **H3: o local de prática de trabalho (na mesma cidade de oferta do curso ou fora) pode influenciar na satisfação dos alunos, pelos fatores externos de cansaço e custo por viagem;**
- b) método de análise de rejeição ou não da hipótese: elaboração do teste qui-quadrado de satisfação e o fator de trabalhar ou não na cidade em que se localiza a IES;
- c) apresentação dos resultados: todas as frequências observadas são iguais estatisticamente com as esperadas, ou seja, estes fatores são independentes;
- d) definição da rejeição/não rejeição: esta hipótese foi **rejeitada**;
- e) comentários: os resultados da análise desta hipótese significam que o local de prática de trabalho (na mesma cidade de oferta do curso ou fora) não influencia na satisfação dos

alunos, pelos fatores externos de cansaço e custo por viagem.

#### 4.3.4 – Análise de H4:

a) **H4: diversos fatores podem influenciar o nível de satisfação dos alunos;**

b) método de análise de rejeição ou não da hipótese: transformar as respostas da pergunta 16 em valores de -2 (DT- discordo totalmente) a 2 (CT- concordo totalmente) e fazer uma regressão linear da média da satisfação com os principais fatores que poderiam influenciar esta satisfação;

c) apresentação dos resultados: diversos fatores mostram ter influência no nível de satisfação, sendo alguns positivos e um deles negativo;

d) definição da rejeição/não rejeição: esta hipótese foi **não rejeitada** ao nível de significância de 1%;

e) comentários: após observar os resultados da Hipótese 4, numa análise de regressão, a Hipótese 1 continua sendo rejeitada ao nível de 1%, e também a 5%, pois, tomando o 2º semestre como base, percebe-se que apenas o 4º semestre apresenta uma queda na satisfação, retomada no 6º e 8º. Portanto, segundo as evidências das análises quantitativas, não haveria redução da satisfação à medida que o aluno avança nos semestres do curso.

A explicação para a queda da satisfação dos alunos no 4º semestre foi buscada analisando os posicionamentos qualitativos dos discentes, por semestre, cuja síntese encontra-se no Apêndice 7. O Quadro 18 sintetiza o número de pronunciamentos relativos a queixas e expectativas esperadas, mas não alcançadas pelos discentes, em cada semestre. Buscou-se, com isso, verificar se havia uma concentração maior de insatisfação entre os alunos do 4º semestre, conforme sugeriam as análises quantitativas.

**Quadro 18 – Síntese dos pronunciamentos qualitativos das questões 17 e 22 que avaliam o curso e identificam fatores de desapontamento**

SEMESTRE	QUESTÃO 17: como aluno, esperava algo mais do curso que frequento	QUESTÃO 22: há fatores que me desapontam nesta IES	TOTAL
2º.	03	10	13
4º	04	18	22

6°.	11	19	30
8°.	16	22	38

**Fonte:** elaboração própria: síntese dos pronunciamentos discentes (Apêndice 7).

À primeira vista, tende-se a dizer que a tabulação dos pronunciamentos qualitativos aponta para uma insatisfação crescente à medida que o aluno avança nos semestres do curso: de 13 pronunciamentos negativos e expectativas frustradas no 2° semestre, o número de tais posicionamentos eleva-se gradativamente para 38, no 8° semestre.

Ao mesmo tempo em que esse resultado pode não estar confirmando a incidência de maior insatisfação no 4° semestre, pode-se atribuí-lo à evolução da capacidade crítica adquirida pelo aluno, gradativamente, o que o levaria a manifestar com mais frequência e facilidade suas opiniões.

#### 4.3.5 – Análise de H5:

- a) **H5: o fato de residir na mesma cidade eleva a incidência de representantes de diversas gerações e de níveis de parentesco colaterais matriculados na IES;**
- b) método de análise de rejeição ou não da hipótese: elaboração de dois testes qui-quadrado: dos entrevistados residirem na cidade da IES e ter representantes de diversas gerações; e dos entrevistados ali residirem e ter níveis de parentesco colaterais matriculados na IES;
- c) apresentação dos resultados: todas as frequências observadas são iguais estatisticamente com as esperadas, ou seja, estes fatores são independentes;
- d) definição da rejeição/não rejeição: esta hipótese foi **rejeitada**.
- e) comentários: os resultados da análise desta hipótese significam que o fato de residir na mesma cidade não eleva a frequência de representantes de diversas gerações e de níveis de parentesco colaterais matriculados na IES.

#### 4.4 Estratégias de Fidelização de Alunos a Partir dos Resultados das Pesquisas Junto aos Gestores e Discentes

A partir de todo o estudo realizado, este item realiza análises que possibilitaram a proposição de estratégias de fidelização de alunos no ensino superior.

O Quadro 19 foi construído a partir da identificação de categorias de análise, conforme especificado na Metodologia. Ele possibilita o confronto dos posicionamentos das lideranças acadêmicas com as expectativas e críticas dos alunos. Na primeira coluna, constam as categorias de análise; na segunda, os posicionamentos dos gestores da IES (item 4.2 deste trabalho e Apêndices 3 e 4) que serão interpretados como proposição de estratégias de fidelização das lideranças acadêmicas; e na terceira coluna, as expectativas e críticas dos alunos (Apêndice 7), das quais podem emergir propostas de estratégias de fidelização que atendam às necessidades desse segmento usuário do Curso de Administração.

**Quadro 19 – Resultados das pesquisas junto aos gestores e alunos, a partir de categorias de análise**

<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA JUNTO AOS GESTORES</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA JUNTO AOS ALUNOS</b>
<b>Sistema de avaliação institucional</b>	Avaliações institucionais: base para o desenvolvimento de metas anuais	Não há retorno das avaliações
<b>Integração teoria-prática</b>	Atividades extraclasse, semanas de Administração, palestras, visitas técnicas, parcerias, Empresa Júnior, estágios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas a empresas. Ex.: Bolsa de Valores</li> <li>- Mais aulas práticas</li> <li>- Estudos de casos de empresas reais</li> <li>- Cursos de extensão</li> <li>- Mais palestras e eventos do curso de Administração</li> <li>- Eventos externos</li> </ul>
<b>Atividades de integração social</b>	Nada declarado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faltam eventos sociais, culturais e esportivos para aumentar interação entre os cursos</li> <li>- Faltam excursões</li> </ul>

**Quadro 19 – Resultados das pesquisas junto aos gestores e alunos, a partir de categorias de análise - Continuação**

<b>Capacitação e postura docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar professores oriundos do mercado de trabalho</li> <li>- Investir na formação acadêmica, e também no sentido da relação ensino-aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperava mais vivências práticas e professores que tenham experiência de mercado maior</li> <li>- Postura mais próxima, menos arrogante de alguns professores</li> <li>- Queixam-se de aulas e professores teóricos</li> </ul>
---------------------------------------	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos arcaicos de alguns professores</li> <li>- Maçante, matérias paradas</li> <li>- Professores que não sabem se relacionar</li> <li>- Falta de compreensão</li> <li>- Às vezes somos tratados como crianças</li> </ul>
<b>Atendimento nos setores administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tesouraria: política de negociações com os alunos</li> <li>- Treinamento para setores burocráticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais velocidade no atendimento da Secretaria</li> <li>- Funcionários mal treinados para dar informações</li> <li>- Não há interesse em receber reclamações/sugestões dos alunos</li> <li>- Não há respostas as reclamações</li> <li>- Péssimo atendimento telefônico</li> <li>- Péssimo atendimento no financeiro e xérox</li> </ul>
<b>Atendimento das lideranças acadêmicas</b>	Maior aproximação do coordenador com alunos e professores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca atenção aos alunos</li> <li>- A sala faz reclamações e não é atendida</li> </ul>
<b>Infraestrutura</b>	Aperfeiçoamento dos setores de atendimento ao aluno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclamações sobre a cantina</li> <li>- Acesso a cantina sem caminho coberto</li> <li>- Salas de aula com poucas tomadas</li> <li>- Biblioteca precisa mais livros</li> <li>- Computadores antigos na biblioteca</li> <li>- Mau funcionamento da internet</li> </ul>
<b>Itens de gestão administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de preços coerente com o cenário econômico e competitiva no mercado local</li> <li>- Política de negociações com os alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O aluno sente falta de acesso a informações</li> <li>- Reclamam de atrasos em eventos</li> <li>- Desorganização</li> </ul>
<b>Metodologia de aulas e avaliação</b>	Capacitação docente em atualização metodológica	Métodos de avaliação mais diversificados e interessantes de ensino, algo não limitado a slides e sala de aula
<b>Outros itens de agregação de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir em “empregabilidade dos alunos através das parcerias com as empresas, para estágios, trainee e mesmo para registro formal de emprego”.</li> <li>- Programa de estágio remunerado com as empresas da região</li> </ul>	Nada mencionado
<b>Grade curricular</b>	Nada mencionado	Crítica ao projeto de pesquisa de estágio e TCC estarem no mesmo semestre

Fonte: elaboração própria: resultados da tabulação de dados das pesquisas realizadas (Apêndices 3, 4, 6 e 7).

Dos resultados do Quadro 19, pode-se inferir a seguinte situação, em termos das estratégias de fidelização propostas pelos gestores em confronto com as expectativas discentes, apresentada com base nas categorias de análise utilizadas. Assim, as estratégias propostas são analisadas em relação a:

**a) sistema de avaliação institucional** - em relação a esse tópico, embora haja definição da liderança acadêmica sobre a intenção de usar os resultados da avaliação como metas a atingir, essa estratégia é esperada pelos alunos: eles reclamam da falta de retornos das avaliações realizadas;

**b) integração teoria-prática** - tanto alunos quanto dirigentes valorizam o uso de atividades extraclasse. Assim, os gestores ao propor a realização de semanas de Administração, palestras, visitas técnicas, parcerias, Empresa Júnior, estágios, estariam assumindo uma estratégia que vai ao encontro das expectativas dos alunos;

**c) atividades de integração social** - esta é uma expectativa dos discentes para a qual os dirigentes não se pronunciaram como possuindo uma estratégia a ser assumida;

**d) capacitação e postura docentes** - em relação a esta categoria, os alunos esperavam vivências práticas dos professores, mas também uma postura mais próxima ao alunado, com melhor relacionamento. A essas expectativas são aderentes as estratégias de fidelização propostas pelos gestores, de contratar professores oriundos do mercado de trabalho e investir não somente na formação acadêmica como também no sentido da relação ensino-aprendizagem;

**e) atendimento nos setores administrativos** - as estratégias de fidelização, no sentido de oferecer um bom atendimento nos setores administrativos propostas pelos gestores, são voltadas à definição de uma política de negociações com os alunos, visando a diminuição da evasão, e à implantação de treinamento para setores burocráticos. É uma estratégia relacionada às expectativas dos alunos que contribuem para uma definição do perfil de aperfeiçoamentos necessários e dos setores que mais precisam deles (Quadro 19);

**f) atendimento das lideranças acadêmicas** - a estratégia de buscar uma maior aproximação do Coordenador com alunos e professores, sugerida pelo Diretor Acadêmico, seria um fator real de fidelização dos alunos, dado que é uma expectativa manifestada por eles;

**g) infraestrutura** - os alunos apresentam expectativas de melhorias específicas: cantina, proteção contra chuva para acesso a ela; salas de aula com poucas tomadas; biblioteca precisa mais livros; computadores antigos na biblioteca; mau funcionamento da internet.



Não há estratégias de fidelização específicas, apenas genéricas, das lideranças em relação ao item Infraestrutura;

**h) itens de gestão administrativa** - em relação a este item, não há correspondência entre as expectativas dos alunos e as estratégias previstas pelos gestores como aquelas que agregariam valor para sua fidelização;

**i) metodologia de aulas e avaliação** - em relação a esta categoria de análise, a estratégia proposta pelas lideranças acadêmicas de investir na capacitação docente em atualização metodológica, é diretamente relacionada às expectativas dos discentes;

**j) outros itens de agregação de valor** - como fator de diferenciação e agregação de valor à oferta dos cursos, os dirigentes sugerem estratégias de fidelização voltadas a contribuir para a “empregabilidade dos alunos através das parcerias com as empresas, para estágios, trainee e mesmo para registro formal de emprego” e também por meio do desenvolvimento de programas de estágio remunerado com as empresas da região. A essas estratégias propostas, os alunos contribuem em outros itens já especificados, tais como em atividades de integração teoria-prática;

**k) grade curricular** - na ótica dos alunos uma melhoria que agregaria valor à oferta do curso no tocante à grade curricular, seria a separação em termos de semestre do oferecimento do projeto de pesquisa de estágio e do TCC. Os dirigentes nada propuseram nesse quesito.

A seguir, conclui-se o trabalho mediante uma breve reanálise da pesquisa de campo, verificando-se como ela pode contribuir para a gestão da IES em foco.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito de investigar a utilização das estratégias de marketing de relacionamento para fidelização dos usuários, considerados como tais os alunos atuais de uma IES, foi alcançado neste trabalho, primeiramente buscando confrontar os conceitos de marketing de relacionamento aos de marketing educacional. A pesquisa teórica do marketing organizacional foi em todo o texto o respaldo para adequação ao marketing educacional. Assim, no referencial teórico, foram levantadas as estratégias de marketing de relacionamento passíveis de adoção por instituições de ensino superior na retenção do alunado, elegendo-se como foco do estudo, as estratégias de fidelização e como segmento-alvo, os usuários.

Na pesquisa realizada junto aos alunos usuários, via questionário (Apêndice 2), buscou-se, por exemplo, identificar alguns dos fatores causadores de evasão, quando na questão 17 o aluno deveria se posicionar sobre suas expectativas: “como aluno, esperava algo mais do curso que frequento”. Também os motivos de insatisfação dos discentes foram arguidos na questão 22: “há fatores que me desapontam nesta IES”. Por outro lado, pontos fortes da IES foram levantados na questão 21: “há fatores que me prendem a esta IES”. Enfim, procurou-se com as respostas um perfil da percepção do alunado sobre sua vida acadêmica no curso que frequenta como forma de identificar fatores e/ou serviços que agregariam valor à oferta de um curso superior em IES particulares.

Num primeiro momento, hipóteses foram testadas com base nos resultados da pesquisa junto ao alunado:

- a) a relação entre tempo de permanência no curso e níveis de insatisfação foi avaliada pela rejeição de H1;
- b) também foi rejeitada H2, que vinculava a percepção do aluno quanto à qualidade do atendimento da IES ao tempo de inserção no curso e ao fato de estar trabalhando ou não na cidade em que se situa o curso;
- c) rejeitou-se H3, vinculada também a associação da insatisfação ao local de prática de trabalho, pressupondo-se que trabalhar fora da cidade de oferta do curso poderia influenciar na satisfação dos alunos, pelos fatores externos de cansaço e custo por viagem;
- d) o fato de que o nível de satisfação dos alunos estivesse vinculado a diversos fatores, foi comprovado pela não rejeição de H4;

e) rejeitou-se também H5 que vinculava o local de residência do aluno na mesma cidade como fator de elevação da incidência de representantes de diversas gerações e de níveis de parentesco colaterais matriculados na IES.

A rejeição de H2 e H3 sugere como estratégia promocional que a IES poderia divulgar seus serviços num raio mais amplo, envolvendo um número maior de municípios ou oferecer serviço de transporte próprio (ônibus que circulasse em horários específicos em vários municípios em seu derredor).

A rejeição de H5 aponta para a necessidade de uma estratégia de fidelização voltada à fixação da marca junto às famílias dos discentes, no sentido de fortalecer a imagem da instituição, dado que os laços familiares não geram demanda automática para seus cursos. Também sugere estratégias de fidelização vinculadas à oferta de bolsas para a situação de mais de um integrante por família, inscritos no curso.

Para atingir o objetivo específico de propor estratégias de marketing de relacionamento que atendessem às expectativas do público-alvo e levassem à sua fidelização, pela agregação de valor à oferta do curso oferecido, foi confrontado esse perfil da percepção do aluno sobre sua vida acadêmica com as estratégias de fidelização propostas pelos dois líderes acadêmicos entrevistados como pessoas experientes: o Diretor Acadêmico e o Coordenador do Curso de Administração.

No Quadro 19, diversas estratégias foram apontadas pelos dirigentes. Algumas correspondem às expectativas dos discentes. Outras, não cobrem todos os ângulos previstos pelos alunos. Por exemplo, na estratégia de fidelização voltada à integração teoria-prática, há alguns itens que não foram contemplados na previsão do Diretor Acadêmico/Coordenador: recomenda-se a extensão das atividades propostas, com a inclusão da ótica do alunado. Isso, como regra para todas as estratégias a serem assumidas pela IES, principalmente no tocante à organização de atividades sociais como estratégia de fidelização. Também para a capacitação dos funcionários, recomenda-se direcionar os treinamentos para os setores apontados pelos discentes como os mais carentes: Secretaria, Central de Cópias, atendimento telefônico, Setor Financeiro.

A capacitação e postura dos docentes, item em que os alunos especificaram que gostariam de métodos mais modernos de aula, dado que acusaram serem algumas aulas maçantes e difíceis, uma estratégia de fidelização que agregaria valor à oferta do serviço educacional, poderia ser, por exemplo, a oferta de aulas gravadas, que o aluno pudesse acessar à distância, para tirar

dúvidas. Seria uma estratégia de fidelização que agregaria valor à oferta curricular, pois ampliaria o espaço de ensino-aprendizagem para fora dos muros da instituição, levando-o à *web*. Poderia, ainda, ser complementada e/ou suprida pela manutenção de monitorias voluntárias ou com bolsas, cujo valor poderia advir da substituição da estratégia de negociação, dado que o valor das mensalidades não constou, em momento algum, das insatisfações dos discentes.

Em relação à infraestrutura, às vezes pequenos detalhes constituem o que Whiteley (1996) identifica como “barreiras ao bom atendimento”. No caso desta pesquisa, um fator que pode até parecer modesto, como a falta de tomadas em número suficiente, foi ressaltado como deficiência, uma expectativa não atendida, em suma, uma “barreira ao bom atendimento”. Isso pode ser justificado pelo fato de que, à época da construção do primeiro prédio, as tomadas elétricas eram necessárias apenas para o retroprojetor, para uso do professor. Hoje, as expectativas são mais exigentes, dado que o aluno atual está habituado a utilizar seu próprio computador pessoal em sala, daí a expectativa de contar com tomadas disponíveis para todos.

Interessante constatar que uma preocupação dos dirigentes como estratégia para fidelização, voltada a uma política de negociação, não constou como prioridade dos discentes, que esperam por mais informações e por mais organização, principalmente de eventos.

Em termos da grade curricular, recomenda-se atentar à solicitação dos discentes de alocação do projeto de pesquisa de estágio em semestre diferente do TCC.

Insatisfações em relação à comunicação, manifestadas principalmente na falta de retorno de avaliações institucionais, poderiam ser minimizadas com a realização periódica de *focus groups* com representantes das classes e dirigidos pelo Coordenador de Curso para dar retorno das avaliações feitas. Na verdade, a implementação dessa estratégia é uma das formas de materializar uma das proposições das lideranças acadêmicas, qual seja, a maior aproximação do Coordenador com alunos.

Referenda-se, como outra forma de aproximar a coordenação de curso dos alunos, a proposta de reuniões por ele promovidas principalmente com alunos dos primeiros semestres, visando reforçar a identidade profissional do aluno: campo de trabalho, cenário, aspectos legais do curso, diferenças e aderências com o perfil de outras profissões, dentre outros aspectos.

Todas as estratégias de fidelização propostas exigem o planejamento de programas de ação.

## 5.1 Contribuições Acadêmica e Gerencial da Pesquisa

As análises constantes do Apêndice 6, elaboradas para avaliação da rejeição ou não rejeição das hipóteses, permitem ainda algumas inferências a partir da forma com que foi construída a **Equação da Satisfação dos Discentes**:

**Equação da Satisfação dos Discentes** = média geral da satisfação dos alunos + qualidade do atendimento + fatores que desapontam o alunado + fatores que prendem o aluno ao curso + semestre do aluno + classes de anos de experiência de trabalho + residência na cidade em que se insere a IES.

Em termos numéricos, a partir das análises estatísticas do Apêndice 6, a Equação da Satisfação dos alunos seria assim expressa:

**Equação da Satisfação dos Discentes** =  $0,87 + 0,25 X$  qualidade do atendimento +  $0,14 X$  fatores que desapontam o alunado +  $0,14 X$  fatores que prendem o aluno ao curso –  $0,36 X$  4º semestre +  $0,72 X$  classe 3 de anos de experiência de trabalho +  $0,60 X$  classe 4 de anos de experiência +  $0,65 X$  classe 5 de experiência –  $0,31 X$  residência na cidade em que se insere a IES.

A partir desta equação geral, novas equações podem ser reescritas considerando o semestre específico em avaliação e a classe de anos de experiência no trabalho. Portanto, esta contribuição acadêmica, pode perfeitamente ser útil e de grande valor à gestão acadêmica do ensino superior na instituição em cujo curso de Administração se focou o estudo, como uma ferramenta para avaliação da satisfação dos discentes e revisão de estratégias de fidelização.

## 5.2 Sugestões para Novos Estudos

Considerando que esta pesquisa foi realizada em uma única IES, seus resultados – e, muito possivelmente, sua metodologia - não podem ser generalizados a todo o universo de instituições particulares de ensino superior.

Entretanto, o levantamento realizado de diversos fatores que influenciam no nível de satisfação, e consequente fidelização, dos alunos de cursos de IES privadas, agregados numa equação, pode ser um ponto de partida para verificação de sua aplicabilidade em outras instituições, por meio de um Estudo Descritivo, tipo *survey*, com amostra representativa, que permita uma extrapolação dos resultados para todas.

### **5.3 Ponderações Finais: a gestão de estratégias de marketing de relacionamento no ensino superior**

Os fundamentos do marketing de relacionamento no ensino superior de instituições privadas sugerem que as IES devem agir em relação ao seu aluno como se cada um deles fosse o único discente que ela tivesse.

A visão sistêmica e de formação de redes proposta pelo marketing de relacionamento enfatiza que as IES devem reconhecer que precisam trabalhar muito para conquistar e fidelizar alunos e seus apoiadores, professores e *alumni*.

Nesse raciocínio, pode-se deduzir que IES inteligentes têm sucesso por genuinamente ajudar seus alunos. O sucesso deles posterior à sua graduação é seu também, dado que a imagem da marca da instituição é diretamente vinculada ao reconhecimento profissional dos egressos.

Na busca de atingir objetivos organizacionais, a IES estabelecerá suas metas, mas, seguindo os ensinamentos do marketing de relacionamento, frequentemente ouvirá seus alunos para verificar se elas ainda são relevantes à fidelização do alunado à instituição.

Ao ouvi-los, IES inteligentes identificam quais de suas estratégias devem ser implementadas, copiadas e repetidas de um ano para o outro, tendo sempre como foco a fidelização dos discentes.

Assumindo uma postura de humildade de gestão, IES inteligentes devem agir sempre como se fossem uma microempresa (*startup*) começando no mercado educacional, voltando-se sempre

para o público alvo, sendo totalmente focadas no cliente, preocupando-se em atender bem às expectativas de cada um, reconhecendo a importância da sua opinião individual para o sucesso da instituição. Com essa postura, aprenderão, com os alunos e a concorrência, as tendências evidenciadas na análise do meio ambiente.

Por fim, ao encerrar este trabalho, pretende-se discordar de Santos (2005, p. 278), segundo o qual “o produto final das instituições de ensino são os profissionais formados todos os anos”.

Não, não é. O produto final das IES é sem fim: são gerações de famílias que podem ser atendidas pela mesma IES. Não há um fim no ciclo: se estratégias de marketing de relacionamento forem adequadamente implementadas pela IES, ele pode ser sem fim, gerando e mantendo laços em longo prazo com seus clientes, sejam eles *prospects*, usuários ou egressos.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R. A análise de conteúdo em marketing: conceito, metodologia e exemplos em comportamento do consumidor. In: PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Orgs.). **Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

AGEMCAMP – Agência Metropolitana de Campinas. Disponível em: <http://www.agemcamp.sp.gov.br>. Acesso em 27 de novembro de 2013, 9:50hs.

AMA – American Marketing Association. **Dictionary**. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?source=footer](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?source=footer)>. Acesso em: 10 de novembro de 2013, 21:05hs.

ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. **Estudo aponta que taxa de evasão de universitários cresceu de 14% para quase 20%**. 13.04.2011. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/novidades/estudo\\_aponta\\_que\\_taxa\\_de\\_evasao\\_de\\_universitarios\\_cresceu\\_de\\_14\\_para\\_quase\\_20/2205/](http://www.angrad.org.br/novidades/estudo_aponta_que_taxa_de_evasao_de_universitarios_cresceu_de_14_para_quase_20/2205/)>. Acesso em: 1 de fevereiro de 2012, 14:15hs.

BALLANTYNE, D. Marketing at the crossroads. **Asia-Australia Marketing Journal**, vol. 2, n. 1, 1994, p. 1-7.

BARLOW, J.; MAUL, D. **Emotional value**: taking customer service to a new level. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2000.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (eds.). **Emerging perspectives in services marketing**. Chicago: AMA, 1983.

BLYTHE, J. **Essentials of marketing**. 3<sup>rd</sup> ed. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited, 2005.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E.; WINKLHOFER, H. Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. **The Journal of Business and Industrial Marketing**. Santa Barbara, USA: 2008, Vol. 23, Iss. 2, p. 84-94.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**: texto e casos. 6 ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1984.

CARVALHO, B. G.; BERBEL, M. C. **Marketing educacional**: como manter e conquistar mais alunos. 2 ed. São Paulo: Alabama, 2001.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, M. H. N.; BRAGA, R. **Marketing educacional**: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra editora, 2004.

COLOMBO, S. S. et al. **Marketing educacional em ação**: estratégia e ferramentas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

DUGAICH, C. Marketing de relacionamento nas instituições de ensino. In: COLOMBO, S. S. et al. **Marketing educacional em ação**: estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

DYCHÉ, J. **The CRM handbook**: a business guide to customer relationship management. Indianapolis, Indiana: Addison-Wesley, 2002.



EAESP-FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://easp.fgvsp.br>>. Acesso em: 8 de julho 2013, 15:20hs.

ESTÁCIO – Universidade Estácio de Sá. Disponível em: <<http://www.estacio.br/site/ex-alunos/>>. Acesso em 22 de outubro de 2013, 10:35hs.

FACÓ, M. H. A essência do marketing educacional. In: COLOMBO, S. S. et al. **Marketing educacional em ação**: estratégia e ferramentas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

FORDE, J. E. **Relações com o consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FORNARI, J. S. **A importância do planejamento de marketing em instituições de ensino superior**: estudo de caso em uma instituição privada. Piracicaba, 2008. 156 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2008.

FURLONG, C. B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

G1 – O portal de notícias da Globo. **País perde R\$ 9 bilhões com evasão no ensino superior, diz pesquisador**: média da evasão no país em 2009 foi de 20,9%, segundo censo do MEC. Apenas 47,2% dos estudantes se titularam após quatro anos de curso. 07.02.2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/vestibular-e-educacao/noticia/2011/02/pais-perde-r-9-bilhoes-com-evacao-no-ensino-superior-diz-pesquisador.html>>. Acesso em: 3 de julho de 2012, 09:45hs.

GAZETA MERCANTIL. O voo surpresa da TAM. A empresa que não queremos. 11 de janeiro de 1999, p. C-1.

GIULIANI, A. C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

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

GOULART, N. Concentração é a tendência entre universidades privadas. E isso pode ser bom. **VEJA**. São Paulo, 24/09/2011, 12:18hs. Seção Educação. Disponível em: <http://www.veja.abril.com.br/noticia/educacao/concentracao-e-a-tendencia-entre-universidades-privadas-e-isso-pode-ser-bom>. Acesso em 15 nov. 2013.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. 3<sup>rd</sup> ed. Chichester, UK: Wiley, 2007.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse> . Acesso em: 15 de abril de 2012, 16:15hs.

INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br>>. Acesso em: 8 de julho 2013, 16:40hs.

JACKSON, B. B. **Winning and keeping industrial customers**. Lexington, MA: Lexington, Books, 1985.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing for nonprofit organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

\_\_\_\_\_ (Coord.), **Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de vendas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

LEVITT, T. **The marketing imagination**. New York: The Free Press, 1983.

LIMA, A. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2012.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (eds.). **Toward a service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions**. New York: M. E. Sharpe, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., 1960.

MCDONALD, M.; CHRISTOPHER, M.; KNOX, S.; PAYNE, A. **Clientes: os verdadeiros donos da empresa - como construir uma organização orientada para o mercado**. São Paulo: Futura, 2001.

MEC – Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior**. Brasília: Ministério da Educação, 2010.

\_\_\_\_\_ . **Censo revela que o acesso cresceu na década 2001-**

**2010.** Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17212](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17212)>. Acesso em: 17 de julho de 2012, 02:25hs.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, n. 58, 1994, p. 20-38.

MURIEL, W.; GIROLETTI, D.. Captação e retenção de alunos no ensino superior. **Revista Cultura e Fé**, Porto Alegre, ano 33, n. 128, Jan-Mar 2010, p. 59-81.

NUNES, G. T.; LANZER, E. A.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. Emergência do marketing nas instituições de ensino superior: um estudo exploratório. **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, Jan-Jun 2008, p. 173-198.

PAIXÃO, M. V. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. Curitiba: Editora IBPEX, 2009.

PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Orgs.). **Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

PIZZINATTO, N. K.; PIZZINATTO, A. K. Projetos de pesquisas aplicadas de marketing. In: PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Orgs.). **Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, C. Quoted in **The marketing strategy letter**. May, 1993. p. 14.

PUC-RIO – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em:

<[http://www.puc-rio.br/sobrepuc/admin/vrd/aaapuc\\_link\\_estrutura.html](http://www.puc-rio.br/sobrepuc/admin/vrd/aaapuc_link_estrutura.html)>. Acesso em: 24 de outubro de 2013, 07:05hs.

PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em:

<<http://www.pucsp.br/ex-alunos/>>. Acesso em 24 de outubro de 2013, 07:20hs.

RUBIN, T. **Return on relationship**: the new measure of success. 05.04.2011. Disponível em:

<[www.tedrubin.com/return-on-relationship-the-new-measure-of-success/](http://www.tedrubin.com/return-on-relationship-the-new-measure-of-success/)>. Acesso em: 18 de julho de 2012, 10:25hs.

SANTOS, M. A. G. dos. Marketing de relacionamento para as instituições de ensino. In: COLOMBO, S. S. et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005,

SMITH, J. **Como reter e fidelizar clientes**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TAVARES, C. da S.; BRUNI, I. de O. Como atrair e reter alunos em uma instituição de ensino superior privada. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jan./fev./mar. 2008, p. 67-83.

TINTO, V. **Leaving college**: rethinking the causes and cures of student attrition. Chicago, Illinois, USA: The University of Chicago Press, 1993.

TRUSTRUM, L. B.; WEE, S. L. Relationship marketing strategy in higher education. Asia Pacific University, College of Technology & Innovation, **UCTI Working Paper** WP-07-02, March 2007.

USP – Universidade de São Paulo. **USP desenvolve pesquisa para mapear perfil de ex-alunos**. 18.10.2012a. Disponível em: <http://www5.usp.br/18318/usp-desenvolve-pesquisa-para-mapear-perfil-de-ex-alunos/>. Acesso em: 15.11.2013, 11:35hs.

\_\_\_\_\_. **A vida depois da USP**. 12.12.2012b. Disponível em: [www.usp.br/imprensa/?p=26850](http://www.usp.br/imprensa/?p=26850). Acesso em: 15.11.2013, 12:15hs.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa inédita revela perfil dos egressos dos cursos da USP**. 26.06.2013. Disponível em: [www.usp.br/imprensa/?p=31718](http://www.usp.br/imprensa/?p=31718). Acesso em: 15.11.2013, 13:20hs.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE 1**

### **PESQUISA DE CAMPO: QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES DA IES**

Caro(a) gestor(a),

O objetivo desse questionário é obter dados para identificar serviços ou fatores que possam ser aperfeiçoados, visando atender melhor os alunos do Curso de Administração.

Este é um estudo anônimo e seus resultados serão usados somente de forma conjunta com os dos demais respondentes.

Agradeço por dispensar parte do seu precioso tempo para contribuir com esta pesquisa.

### **QUESTÕES**

1. Na sua opinião, quais as estratégias que a Instituição utiliza para reter os alunos no ensino superior, especificamente no Curso de Administração?
2. Da mesma forma, indique quais são os fatores que precisariam ser melhorados para inibir a evasão na instituição, no mesmo curso.
3. Indique alguma estratégia que ache imprescindível ser adotada para reter os alunos do curso.

## **APÊNDICE 2**

### **PESQUISA DE CAMPO: QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS DISCENTES DA IES**

Caro(a) aluno(a),

O objetivo desse questionário é obter dados para uma pesquisa acadêmica que tenciona identificar serviços ou fatores que possam ser aperfeiçoados, visando atendê-lo melhor.

Ele é composto na **Parte 1** de afirmações sobre o Curso de Administração e na **Parte 2** contém perguntas sobre você. Atente que há orientações sobre o preenchimento.

Este é um estudo anônimo e seus resultados serão usados somente de forma conjunta com os dos demais respondentes. Agradeço por dispensar parte do seu precioso tempo para contribuir com esta pesquisa.

### Orientações para preenchimento do questionário:

- a) a sigla IES (Instituição de Ensino Superior), neste questionário refere-se ao curso de Administração.
- b) marque com um X a sua resposta.
- c) avalie cada afirmação em relação à sua experiência pessoal ou relatos de terceiros escolhendo uma resposta na escala de **1 (DT = discordo totalmente)**, **2 (D = discordo)**, **3 (NN = não concordo, nem discordo)**, **4 (C = concordo)** e **5 (CT = concordo totalmente)**.
- d) a última coluna (**N = não se aplica**) refere-se à situação em que você não tem informação a respeito da afirmativa.
- e) Caso você queira detalhar sua opinião em relação a alguma afirmativa (**especialmente aquelas marcadas com asterisco**), use o verso da folha, identificando ali o número da frase antes de registrar seu comentário.

<b>Parte 1: Sobre o Curso de Administração</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NN</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>N</b>
1. É muito claro para mim com quem e onde posso apresentar reclamações.	1	2	3 N	4	5	
2. A IES dá pouco ou nenhum retorno a quem reclamou.	1	2	3 N	4	5	
3. Percebe-se que as reclamações na IES passam de atendente a atendente.	1	2	3 N	4	5	
4. Percebe-se que a análise de reclamações inicia com pedido de informação importante.	1	2	3 N	4	5	
5. O atendimento a reclamações na IES é feito sem atenção e com pouca boa vontade.	1	2	3 N	4	5	

6. O retorno de mensagens pelo e-mail é demorado.	1	2	3 N	4	5
7. Na IES os problemas são ignorados pela Direção.	1	2	3 N	4	5
8. O sistema de avaliação da IES permite que o aluno se manifeste sobre sua satisfação.	1	2	3 N	4	5
9. A burocracia dificulta o recebimento de reclamações na IES.	1	2	3 N	4	5
10. A IES estabelece metas para reduzir reclamações.	1	2	3 N	4	5
11. A IES transfere aos alunos a culpa quando há um problema.	1	2	3 N	4	5
12. O atendimento telefônico da IES é demorado.	1	2	3 N	4	5
13. As informações não chegam rapidamente aos alunos.	1	2	3 N	4	5
14. Após a avaliação interna, a IES informa as melhorias efetuadas.	1	2	3 N	4	5
15. O sistema de avaliação interno da IES permite identificar o perfil dos alunos.	1	2	3 N	4	5
16. Como aluno, estou satisfeito com o curso que frequento.	1	2	3 N	4	5
17. Como aluno, esperava algo mais do curso que frequento (*).	1	2	3 N	4	5
18. Em minha família há pessoas de outra geração que estudaram nesta escola.	1	2	3 N	4	5
19. Tenho irmãos/primos que estudam nesta escola.	1	2	3 N	4	5
20. A IES oferece para os alunos, além das aulas, eventos especiais.	1	2	3 N	4	5
21. Há fatores que me prendem a esta IES: diga quais, no verso deste documento (*).	1	2	3 N	4	5
22. Há fatores que me desapontam nesta IES: diga quais, no verso deste documento (*).	1	2	3 N	4	5
23. A localização é fator importante em minha decisão de escolher esta IES (*).	1	2	3 N	4	5
24. A segurança é um fator importante para mim e a sinto presente nesta IES (*).	1	2	3 N	4	5



## Parte 2: Sobre você

1. Qual a sua idade?

- Entre 18 e 21    + de 21 e até 25    + de 25 e até 29    + de 29 e até 33  
 + de 33 e até 37    + de 37 e até 41    + de 41 e até 45    + de 45 e até 49  
 + de 49

2. Qual o seu sexo?

- Feminino    Masculino

3. Indique onde mora:

- Hortolândia    Monte Mor    Nova Odessa    Paulínia    Sumaré  
 Campinas    Outra cidade. Especifique: \_\_\_\_\_

4. Em que cidade você trabalha?

- Campinas    Hortolândia    Monte Mor    Nova Odessa    Paulínia  
 Sumaré    Outra. Especifique: \_\_\_\_\_  
 Não trabalho atualmente.

5. Seu tempo de experiência de trabalho ou estágio (número de anos que se passaram desde que você iniciou em seu primeiro emprego (formal ou informal)): \_\_\_\_\_ anos.

6. Em que semestre do curso você está matriculado?

- Primeiro    Segundo    Terceiro    Quarto  
 Quinto    Sexto    Sétimo    Oitavo

## COMENTÁRIOS (Parte 1)

17 -

---



---

21 -

---



---

22 -

---



---

23 -

---



---

24 -

---



---

Outras (coloque o número)

---



---



---



---

Aqui termina o questionário de pesquisa. Muito obrigado por sua enriquecedora contribuição!

### APÊNDICE 3

#### **ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA IES**

Caro(a) gestor(a),

O objetivo desse questionário é obter dados para identificar serviços ou fatores que possam ser aperfeiçoados, visando atender melhor os alunos do Curso de Administração.

Este é um estudo anônimo e seus resultados serão usados somente de forma conjunta com os dos demais respondentes.

Agradeço por dispensar parte do seu precioso tempo para contribuir com esta pesquisa.

#### **QUESTÕES**

1. Na sua opinião, quais as estratégias que a Instituição utiliza para reter os alunos no ensino superior, especificamente no Curso de Administração?

Na intenção de reter os alunos do curso de administração, procura-se ter no seu quadro de professores, pessoas altamente qualificadas tanto no sentido de formação acadêmica, como também no sentido de saber lidar com a relação ensino-aprendizagem mantendo a proximidade com os alunos. Também procura-se oferecer aos alunos metodologias de ensino que permitam uma relação de aproximação teoria e prática. Além disso, procura-se em envolver os alunos com as atividades da escola, desenvolvendo atividades extraclasse ou mesmo extracurriculares como semanas de administração, palestras, visitas técnicas, dentre outras. Outro elemento relevante na retenção de alunos de sido o crescente grau de empregabilidade dos alunos através das parcerias com as empresas, para estágios, treinee e mesmo para registro formal de emprego. Temos também a vantagem de não ter concorrência direta, mas é sabido que isso não basta, apesar de trabalhar à nosso favor.

2. Da mesma forma, indique quais são os fatores que precisariam ser melhorados para inibir a evasão na Instituição, no Curso de Administração.

Poderia-se abordar mais elementos voltados reforçar no aluno a sua identidade profissional através da **conscientização dos mesmos quanto à importância e utilidade do curso** pra desafiar aqueles que chegam ao curso sem saber ao certo se fez a escolha correta. Poderíamos trabalhar abordagens de sala que permitam ainda mais **interação entre o ambiente de sala de aulas e a própria realidade empresarial**. Também precisamos crescer com relação à **inserção do aluno na realidade do mercado** criando mais formas de fazê-lo conhecer essa realidade através de visitas, comparações ou mesmo nos projetos de estágio, TCC, atividades complementares ou mesmo pela Empresa Júnior. Outro aspecto que precisa ser melhorado refere-se ao **aperfeiçoamento do atendimento ao aluno nos setores de frente**. Já houveram melhorias significativas, mas ainda falta um pouco de sintonia entre os departamentos de atendimento direto ao aluno.

3. Indique alguma estratégia que ache imprescindível ser adotada para reter os alunos do Curso de Administração.

**Manter e reforçar continuamente o clima organizacional percebido pelo aluno**. Reforçar a **identidade profissional do aluno, especialmente no primeiro semestre**. Tornar perceptível ao aluno a **interação academia-mercado** a cada dia mais.

## APÊNDICE 4

### ENTREVISTA COM O DIRETOR ACADÊMICO DA IES

Caro (a) gestor (a),

O objetivo desse questionário é obter dados para identificar serviços ou fatores que possam ser aperfeiçoados, visando atender melhor os alunos do Curso de Administração.

Este é um estudo anônimo e seus resultados serão usados somente de forma conjunta com os dos demais respondentes.

Agradeço por dispensar parte do seu precioso tempo para contribuir com esta pesquisa.

### QUESTÕES

1. Na sua opinião, quais as estratégias que a Instituição utiliza para reter os alunos no ensino superior, especificamente no Curso de Administração?

- a- Uma política de preços resultado de pesquisa no entorno da IES, levando em consideração o momento econômico do país e da região.
- b- Uma boa política financeira de negociações.
- c- Um programa amplo de estrutura de ambientação para o ingressante, que o acompanhe até a conclusão do curso.
- d- Aproveitamento dos resultados das avaliações institucionais para o desenvolvimento de metas anuais.
- e- Docentes que estão no mercado de trabalho.
- f- Visitas a empresas.
- g- Programa de estágio remunerado com as empresas da região.

2. Da mesma forma, indique quais são os fatores que precisariam ser melhorados para inibir a evasão na Instituição, no Curso de Administração.

1-Um programa de [atualização metodológica voltado para o alcance de resultados para docentes](#). Pois nessa área os professores vem do mercado de trabalho sem formação em licenciatura. Dessa forma na minha opinião apresentam deficiências metodológicas que se manifestarão no baixo aproveitamento das aulas por parte dos alunos.

2- Uma efetiva [conexão do curso com o mercado de trabalho, por exemplo o apoio as aos projetos de incubadoras \(Empresa Junior\)](#)

3- Ações resultado de uma [política de acompanhamento do aluno egresso](#). Pois esse pode nos gerar informações quanto a qualidade de uma matriz curricular e do PPC de forma geral.

3. Indique alguma estratégia que ache imprescindível ser adotada para reter os alunos do Curso de Administração.

1- [Aproximação do coordenador do curso com os alunos e docentes](#).

2- [Aproveitamento dos resultados das avaliações institucionais para o desenvolvimento de metas anuais](#).

3-Um programa sólido de [atualização metodológica voltado para o alcance de resultados para docentes](#). Pois nessa área os professores vem do mercado de trabalho sem formação em licenciatura. Dessa forma na minha opinião apresentam deficiências metodológicas que se manifestarão no baixo aproveitamento das aulas por parte dos alunos.

4- Uma [política de preços resultado de pesquisa no entorno da IES](#). Levando em consideração o momento econômico do país e da região.

5- [Programa de estágio remunerado](#) com as empresas da região.

## APÊNDICE 5

### ROTINA DE TRABALHO PARA TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA JUNTO AOS DISCENTES

#### 1. Tabulação das respostas qualitativas dos alunos

Criar **categorias de análise** para respostas qualitativas às perguntas 17, 21, 22, 23 e 24:

a) satisfação com o curso; b) atividades extra classe; c) vinculação teoria-prática; d) avaliação docente. Obs.: os resultados da pergunta 24 devem ser vinculados às respostas qualitativas dos fatores que desapontam, da pergunta 22.

#### 2. Tabulação das questões quantitativas dos alunos:

**2.1 Questão 5 da Parte 2** : criar categorias: 0 anos de experiência, até 2 anos, + de 2 a 4 anos, + de 4 a 6 anos, + de 6 a 8 anos, + de 8 a 10 anos, mais de 10 anos.

#### 2.2 Tabulação das perguntas dos alunos, Parte 1:

Pergunta 1: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º.

Pergunta 2: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º e também entre os que trabalham x não trabalham (por categoria).

Pergunta 3: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 4: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 5: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 6: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 7: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 8: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 9: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 10: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 11: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 12: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 13: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 14: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre.

Pergunta 15: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre .

Pergunta 16: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre, faixa etária, gênero; local de

residência (na cidade de oferecimento do curso ou fora dela); local de trabalho (na cidade ou fora dela ).

Pergunta 17: cruzar com semestres: 2º, 4º, 6º, 8º, por semestre, faixa etária, gênero; local de residência (na cidade de oferecimento do curso ou fora dela); local de trabalho (na cidade ou fora dela).

Pergunta 18: tabulação cruzada com local de residência.

Pergunta 19: tabulação cruzada com local de residência.

Pergunta 20: por semestre.

Pergunta 21: tabulação com a Pergunta 16.

Pergunta 22: idem, com a Pergunta 16.

Pergunta 23: tabulação cruzada com residentes na cidade e/ou fora dela. Idem, entre os que trabalham na cidade e/ou fora dela.

Pergunta 24: Idem.

## APÊNDICE 6

### TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS COM ALUNOS PARA DEFINIÇÃO DA REJEIÇÃO/NÃO REJEIÇÃO DAS HIPÓTESES

#### HIPÓTESES

**H1: à medida que os alunos avançam nos períodos do curso, por estarem há mais tempo na IES, teriam maior condições de terem motivos para estar menos satisfeitos com a instituição que os do primeiro período;**

Método de análise de rejeição ou não da hipótese: Comparação de Média entre os diferentes semestres

. prcomp p16 semestre, tuk test sig level (.99)

#### Pairwise Comparisons of Means

Response variable (Y): p16      Alun: satisf curso

Group variable (X):    semestre    Semestre

Group variable (X): semestre      Response variable (Y): p16

Level	n	Mean	S.E.
2	39	4.230769	.134784
4	57	3.824561	.1327434
6	50	4.02	.1261357
8	60	4	.1114871

Simultaneous significance level: 1% (Tukey wsd method)

Homogeneous error SD = .9069279, degrees of freedom = 202



(Row Mean - Column Mean) / (Critical Diff)

Mean(Y)	4.2308	3.8246	4.02
Level(X)	2	4	6
-----+-----			
3.8246	-.40621		
4	.59418		
4.02	-.21077	.19544	
6	.61085	.55402	
4	-.23077	.17544	-.02
8	.58812	.52885	.54751

Segundo a análise acima observa-se que todas as médias são iguais, ou seja, todos os semestres tem a mesma média, **portanto esta hipótese foi rejeitada ao nível de 1% de significância.**

**H2: a percepção da qualidade do atendimento da IES ao aluno varia conforme o tempo de inserção no curso e o fato de estar trabalhando ou não na cidade em que se situa o curso;**

Método de análise de rejeição ou não da hipótese:

1) Criação de um índice chamado de qualidade de atendimento envolvendo as seguintes perguntas:

- a) Pergunta 1 = sentido positivo (+)
- b) Pergunta 2 = sentido negativo (-)
- c) Pergunta 3 = sentido negativo (-)
- d) Pergunta 4 = sentido positivo (+)
- e) Pergunta 5 = sentido negativo (-)
- f) Pergunta 6 = sentido negativo (-)
- g) Pergunta 7 = sentido negativo (-)
- h) Pergunta 12 = sentido negativo(-)

2) Depois desta criação foram somadas todas as respostas, dividida por 7 e criada a média variável de qualidade de ensino, sendo assim comparadas as médias dos diferentes semestres (Tabela A) e também do público que trabalha ou não na cidade em que a IES se localiza (Tabela B).

Tabela A

. prcomp quali semestre, tuk test sig level (.99) star (0.05)

Pairwise Comparisons of Means

Response variable (Y): quali Quali

Group variable (X): semestre Semestre

Group variable (X): semestre Response variable (Y): quali

Level	n	Mean	S.E.
2	39	.6739927	.1376483
4	57	.7969925	.097796
6	50	.58	.097994
8	60	.5809524	.0977592

Simultaneous significance level: 1% (Tukey wsd method)

Homogeneous error SD = .7576875, degrees of freedom = 202

(Row Mean - Column Mean) / (Critical Diff)

Mean(Y) | .67399 .79699 .58

Level(X) | 2 4 6

.79699 | .123

4 | .49641

|

.58 | -.09399 -.21699

6 | .51033 .46285

|

.58095 | -.09304 -.21604 .00095

8 | .49134 .44183 .45741

## . Tabela B

. prcomp quali trahort, tuk test sig level (.99) star (0.01)

## Pairwise Comparisons of Means

Response variable (Y): quali Quali

Group variable (X): trahortol TrabHortol?

Group variable (X): trahortol Response variable (Y): quali

Level	Label	n	Mean	S.E.
0	Não	122	.6416862	.0704149
1	Sim	84	.6819728	.0798587

Simultaneous significance level: 1% (Tukey wsd method)

Homogeneous error SD = .7594407, degrees of freedom = 204

(Row Mean - Column Mean) / (Critical Diff)

Mean(Y) | .64169

Level(X) | Não

-----+-----

.68197 | .04029

Sim | .27997

|

Segundo as análises acima observa-se que todas as médias são iguais, ou seja, todos os semestres tem a mesma média e trabalhadores ou não em Hortolândia tem as mesmas médias, portanto esta hipótese foi rejeitada ao nível de 1% de significância.

**H3: o local de prática de trabalho (na mesma cidade de oferta do curso ou fora) pode influenciar na satisfação dos alunos, pelos fatores externos de cansaço e custo por viagem;**

Método de análise de rejeição ou não da hipótese: Elaboração do teste qui-quadrado de satisfação e de trabalhar ou não em Hortolândia.

**Tabela 1**

. tab p16 trabhortol, cchi2 chi exp col row

```

+-----+
| Key      |
+-----+
| frequency |
| expected frequency |
| chi2 contribution |
| row percentage |
| column percentage |
+-----+

Alun: |
satisf | TrabHortol?
curso | Não Sim | Total
-----+-----+-----
DT | 3 0 | 3
| 1.8 1.2 | 3.0
| 0.8 1.2 | 2.1
| 100.00 0.00 | 100.00
| 2.46 0.00 | 1.46
-----+-----+-----

D | 7 6 | 13
| 7.7 5.3 | 13.0
| 0.1 0.1 | 0.2

```

		53.85	46.15		100.00
		5.74	7.14		6.31
-----+-----+-----					
NN		18	10		28
		16.6	11.4		28.0
		0.1	0.2		0.3
		64.29	35.71		100.00
		14.75	11.90		13.59
-----+-----+-----					
C		57	42		99
		58.6	40.4		99.0
		0.0	0.1		0.1
		57.58	42.42		100.00
		46.72	50.00		48.06
-----+-----+-----					
CT		37	26		63
		37.3	25.7		63.0
		0.0	0.0		0.0
		58.73	41.27		100.00
		30.33	30.95		30.58
-----+-----+-----					
Total		122	84		206
		122.0	84.0		206.0
		1.1	1.6		2.6
		59.22	40.78		100.00
		100.00	100.00		100.00

Pearson chi2(4) = 2.6360 Pr = 0.620

Segundo a análise acima observa-se que todos as frequências observadas são iguais estatisticamente com as esperadas, ou seja, estes fatores são independentes, portanto esta hipótese foi rejeitada.

#### **H4: diversos fatores podem influenciar o nível de satisfação dos alunos;**

Método de análise de rejeição ou não da hipótese:

- 1) Passo 1: Transformar as respostas da pergunta 16 em valores de -2 (DT) a 2 (CT)
- 2) Passo 2: Fazer uma regressão linear da média da satisfação com os principais fatores que poderiam influenciar esta satisfação.

### **ANÁLISE DE REGRESSÃO**

. reg satisf quali fatdesap fatprend i.semestre i.classeexper trahortol residhortol sexo idade

```

Source |   SS   df   MS       Number of obs =   206
-----+-----
Model | 40.6993991   16  2.54371245       F( 16, 189) =   3.72
       Prob > F   = 0.0000
Residual | 129.300601  189  .684130163       R-squared   = 0.2394 Rom R
-----+-----
Adj R-squared = 0.1750
Total |   170   205  .829268293       Root MSE   = .82712

```

```

-----
satisf |   Coef.   Std. Err.   t   P>|t|   [95% Conf. Interval]
-----+-----
quali | .2584406   .0830404   3.11  0.002   .0946354   .4222458
fatdesap | .1411634   .0419243   3.37  0.001   .0584637   .2238631
fatprend | .1456316   .0375893   3.87  0.000   .0714832   .2197801
|
semestre |
4 | -.3613291   .1819817  -1.99  0.049  -.7203054  -.0023528
6 | -.2709314   .1949825  -1.39  0.166  -.6555528   .1136901
8 | -.2525858   .1882315  -1.34  0.181  -.6238903   .1187186
|
classeexper |
2 | .2184102   .3128246   0.70  0.486  -.3986661   .8354865
3 | .7261804   .3131692   2.32  0.021   .1084244   1.343936
4 | .6031834   .3147681   1.92  0.057  -.0177266   1.224093
5 | .6537439   .308352   2.12  0.035   .0454902   1.261998
6 | -.0234825   .3455305  -0.07  0.946  -.7050742   .6581092

```

7	.5153831	.3460907	1.49	0.138	-.1673137	1.19808
trabhortol	.0303726	.1332152	0.23	0.820	-.232407	.2931522
residhortol	-.3138384	.1476349	-2.13	0.035	-.6050623	-.0226145
sexo	-.0565228	.1284149	-0.44	0.660	-.3098334	.1967878
idade	-.0231737	.0555674	-0.42	0.677	-.1327856	.0864382
_cons	.8775617	.3693491	2.38	0.019	.1489854	1.606138

Todos os fatores marcados tem influência no nível de satisfação, sendo a maioria desses tem influência positiva (coeficientes positivos. Ex. percepção de qualidade) e um deles influência negativa (coeficiente negativo, que é residir em Hortolândia). Agora precisamos interpretar e explicar cada uma das influências dos fatores individualmente estudados.

Segundo as análises acima observa-se que diversos fatores mostram ter influência no nível de satisfação, sendo algumas positivas e uma delas negativa, **portanto esta hipótese foi não rejeitada ao nível de significância de 1%.**

**H5: o fato de residir na mesma cidade eleva a incidência de representantes de diversas gerações e de níveis de parentesco colaterais matriculados na IES.**

Método de análise de rejeição ou não da hipótese: elaboração do dois testes qui-quadrado: a) dos fatores residir em Hortolândia e ter representantes de diversas gerações (Tabela 2); b) dos fatores residir em Hortolândia e ter níveis de parentescos colaterais matriculados na IES (Tabela 3).

**Tabela 2**

tab p18 residhortol, cchi2 chi exp col row

```

+-----+
| Key      |
+-----+
| frequency |
| expected frequency |
| chi2 contribution |

```

| row percentage |

| column percentage |

+-----+

Estud | ResidHortol?

outra gera | Não Sim | Total

-----+

N	9	25	34
	8.1	25.9	34.0
	0.1	0.0	0.1
	26.47	73.53	100.00
	18.37	15.92	16.50

-----+

DT	19	65	84
	20.0	64.0	84.0
	0.0	0.0	0.1
	22.62	77.38	100.00
	38.78	41.40	40.78

-----+

D	8	16	24
	5.7	18.3	24.0
	0.9	0.3	1.2
	33.33	66.67	100.00
	16.33	10.19	11.65

-----+

NN	0	2	2
	0.5	1.5	2.0
	0.5	0.1	0.6
	0.00	100.00	100.00
	0.00	1.27	0.97

-----+

C	4	27	31
	7.4	23.6	31.0
	1.5	0.5	2.0
	12.90	87.10	100.00



	8.16	17.20	15.05
-----+-----+-----			
CT	9	22	31
	7.4	23.6	31.0
	0.4	0.1	0.5
	29.03	70.97	100.00
	18.37	14.01	15.05
-----+-----+-----			
Total	49	157	206
	49.0	157.0	206.0
	3.4	1.1	4.5
	23.79	76.21	100.00
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(5) = 4.5251 Pr = 0.477

**Tabela 3**

tab p19 residhortol, cchi2 chi exp col row

+-----+			
Key			
-----			
frequency			
expected frequency			
chi2 contribution			
row percentage			
column percentage			
+-----+			
Atual:			
irmãos/pri   ResidHortol?			
mos	Não	Sim	Total
-----+-----+-----			
N	10	28	38

	9.0	29.0		38.0
	0.1	0.0		0.1
	26.32	73.68		100.00
	20.41	17.83		18.45

-----+-----+-----

<b>DT</b>		16	59		75
	17.8	57.2		75.0	
	0.2	0.1		0.2	
	21.33	78.67		100.00	
	32.65	37.58		36.41	

-----+-----+-----

<b>D</b>		5	15		20
	4.8	15.2		20.0	
	0.0	0.0		0.0	
	25.00	75.00		100.00	
	10.20	9.55		9.71	

-----+-----+-----

<b>NN</b>		0	2		2
	0.5	1.5		2.0	
	0.5	0.1		0.6	
	0.00	100.00		100.00	
	0.00	1.27		0.97	

-----+-----+-----

<b>C</b>		5	18		23
	5.5	17.5		23.0	
	0.0	0.0		0.1	
	21.74	78.26		100.00	
	10.20	11.46		11.17	

-----+-----+-----

<b>CT</b>		13	35		48
	11.4	36.6		48.0	
	0.2	0.1		0.3	
	27.08	72.92		100.00	
	26.53	22.29		23.30	

-----+-----+-----

Total	49	157	206
	49.0	157.0	206.0
	1.0	0.3	1.4
	23.79	76.21	100.00
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(5) = 1.3645 Pr = 0.928

Segundo as análises acima observa-se que todos as frequências observadas são iguais estatisticamente com as esperadas, ou seja, estes fatores são independentes, **portanto esta hipótese foi rejeitada.**

## RESUMO

Hipótese	Situação
H <sub>1</sub>	Rejeitada
H <sub>2</sub>	Rejeitada
H <sub>3</sub>	Rejeitada
H <sub>4</sub>	Não rejeitada
H <sub>5</sub>	Rejeitada

## APÊNDICE 7

### TABULAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS DAS ENTREVISTAS COM OS DISCENTES

Questão	Texto	Positiva	Negativa
<b>2º sem.</b>			
<b>17</b>	<b>Como aluno, esperava algo mais do curso que frequento</b>		
17	mais vel atend Secr		X
17	curso de extensão		X
17	aulas mais práticas		X
17	curso melhor do que eu esperava	X	
	<b>Total Questão 17, 2º semestre</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>22</b>	<b>Há fatores que me desapontam nesta IES</b>		
	conversa paralela dificulta explan profs e entendim aluno		X
	melhorar atend		X
	falta informações		X
	professores teóricos		X
	atrasos em eventos; desorganização		2X
	como ão tenho a mesma religiãõ da IES, me senti menor		X
	pref por alunos que professam a mesma religiãõ da IES		X
	prof arrogante		X
	método arcaico de alguns profs		X
	<b>Total Questão 22, 2º semestre</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

<b>4º Sem.</b>			
<b>17</b>	<b>Como aluno, esperava algo mais do curso que frequento</b>		
17	matérias explicadas mais detalhadamente		X
17	maçante, matérias paradas, profs que ã sabem se relacionar		X
17	aulas muito teóricas; mais prática; visitar empresas		X
17	curso muito bom, excelentes profs	X	
17	mais palestras e eventos do curso de Adm; eventos externos		X
	<b>Total Questão 17, 4º semestre</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>22</b>	<b>Há fatores que me desapontam nesta IES</b>		
22	prova interdisciplinar e TCC		X
22	eventos só no domingo; prof xingou turma de burro		2X
22	atitudes de alguns profs com relação a alguns alunos		X
22	profs não entendem que trabalhamos: dão muitos trabs		X
22	muita teoria		X
22	falta eventos para aumentar interação entre os cursos		X
22	pressão religiosa indireta		X
22	salas de aula com poucas tomadas		X
22	pouca atenção aos alunos, profs incapacitados		2X
22	profs cobram coisas em excesso, trabalhos demais		X
22	muitos eventos religiosos		X
22	forma de transmitir o ensino		X
22	não há interesse em receber reclamações/sugestões dos alunos		2X
	<b>Total Questão 22, 4º semestre</b>	<b>1</b>	<b>18</b>

<b>6º sem.</b>			
<b>17</b>	<b>Como aluno, esperava algo mais do curso que frequento</b>		
17	excursões		X
17	sinto-me satisfeito com o curso que faço	X	
17	mais aulas práticas		X
17	estou feliz com este curso	X	
17	integração entre salas através de eventos culturais/esportivos		X
17	estudos de casos de empresas reais		X
17	menos teoria		X
17	gostaria de ter mais aulas práticas		X
17	esperava atividades mais práticas e interativas relacionadas ao curso		X
17	matérias mais relevantes		X
17	Curso de Adm deveria investir mais em visitas a grandes empresas		X
17	esperava aulas mais dinamicas, métodos de avaliação mais diversificados e interessantes de ensino, algo não limitado a slides e sala de aula		2X
	<b>Total Questão 17, 6º semestre</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
<b>22</b>	<b>Há fatores que me desapontam nesta IES</b>		
22	cantina péssima		X
22	aulas ruins, muito cansativas		X
22	falta de compreensão; as vezes somos tratados como crianças		X
22	excesso de "pregação" das crenças religiosas da IES		X
22	nada me desapontou até agora	X	
22	biblioteca precisa mais livros; mais prática: visita a bolsa de valores		3X

22	acesso a cantina sem caminho coberto		X
22	falta de aplicação prática da teoria ensinada em classe		X
22	biblioteca: poucos livros		X
22	disciplinas desnecessárias à vida profissional		X
22	computadores antigos na biblioteca		X
22	algumas materias deixam a desejar: esperava que fossem mais atuais e dinamicas		X
22	projeto de pesquisa de estágio e TCC não devem estar no mesmo semestre		X
22	por sermos estudantes trabalhadores, disciplinas virtuais dificultam muito		X
22	respostas as reclamações		X
22	não há oportunidade de fazer prova para recuperar nota, outras IES tem		X
22	alguns professores se acham "de mais"		X
22	funcionários mal treinados para dar informações		X
	<b>Total Questão 22, 6º semestre</b>	<b>1</b>	<b>19</b>
<b>8º sem</b>			
<b>17</b>	<b>Como aluno, esperava algo mais do curso que frequento</b>		
17	esperava mais vivências práticas e profs que tenham experiencia de mercado maior		X
17	aulas mais objetivas		X
17	aulas mais práticas vivenciando o dia a dia das empresas		X
17	aulas dinâmicas; visitas em empresas, bolsa de valores		2X

17	mais prática, visita a empresas		2X
17	aulas mais práticas e dinâmicas; aluno enfrentando situações a serem resolvidas		X
17	falta vivencia pratica das materias ensinadas		X
17	não; excelente o curso	X	
17	não; tudo que aprendi teve um significado importante e tem me ajudado no que precisei	X	
17	algumas matérias tem conteúdo mal elaborado		X
17	oficina de aprendizagem; visitas a empresas		2X
17	aulas praticas		X
17	avaliar melhor alguns profs		X
17	mais aulas práticas		X
17	há muitas matérias desnecessárias e desmotivadoras		X
17	não; excelente!	X	
	<b>Total Questão 17, 8º semestre</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
<b>22</b>	<b>Há fatores que me desapontam nesta IES</b>		
22	muita burocracia, aluno não tem poder de escolha		2X
22	professores e aulas mais dinamicas		X
22	professores com aulas mais dinâmicas		X
22	conteúdo massante; falta de informações		2X
22	a sala faz reclamações e não é atendida		X
22	aula de informática e funcionamento da internet		2X
22	falta de oficinas práticas; variação do formato da semana de Administração		2X
22	péssimo atendimento telefonico		2X
22	péssimo atendimento no financeiro e xérox; não educação de alunos que trabalham		3X



22	gostaria que a instituição fosse mais imparcial no que tange a religião		X
22	sistema de bolsa de estudo falho: perderam minha solicitação		X
22	gostaria que a IES oferecesse mais cursos: enfermagem, psicologia		X
22	funcionários mais profissionais em alguns departamentos		X
22	professores inseguros		X
22	atendimento demorado (secretaria)		X
	<b>Total Questão 22, 8º semestre</b>	<b>0</b>	<b>22</b>