

## **Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: a Fidelização como Estratégia**

Wellington Roberto Schmidt – Doutorando em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP); Professor do Curso de Administração do UNASP EC

Nadia Kassouf Pizzinatto – Doutora em Administração pela EAESP/FGV; Professora no Curso de Doutorado em Administração da UNIMEP

Antonio Carlos Giuliani – Doutor em Administração pela UNIMEP; Professor e Coordenador do Mestrado e Doutorado em Administração da UNIMEP

### **RESUMO**

Este trabalho investiga a utilização de estratégias de marketing de relacionamento, em especial as de fidelização, no marketing do setor educacional de Instituições do Ensino Superior (IES) privado. Estudo Exploratório, via revisão bibliográfica das estratégias de marketing educacional e de relacionamento, respaldou pesquisa em IES privada na região metropolitana de Campinas, estado de São Paulo, inicialmente através de entrevistas com pessoas experientes, os gestores da organização, seguido de Estudo Descritivo Estatístico realizado mediante entrevistas junto a amostra de 206 alunos de um universo de 826 discentes do Curso de Administração da IES selecionada. Os resultados das pesquisas junto aos gestores e alunos foram avaliados à luz de onze categorias de análise: 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. O confronto entre o posicionamento dos gestores e discentes permitiu a proposição de novas estratégias de fidelização no marketing de relacionamento de IES privadas, bem como a proposição de uma Equação da Satisfação dos Discentes.

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

---

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo moderno, é essencial para o sucesso organizacional saber se relacionar, já que pessoas e instituições, individualmente ou em grupo, são diferentes em ações e diretrizes. Para isso o marketing de relacionamento, segundo Kotler e Keller (2006, p. 16), permite “[...] cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo”.

Principalmente no contexto educacional, em que as Instituições de Ensino Superior (doravante IES) tratam basicamente com pessoas e minimamente com equipamentos, é fundamental o relacionamento das IES com seu *target* (segmento-alvo) fundamental – os alunos, disputados pelas IES privadas que concorrem entre si e com as IES públicas, num cenário em que o ensino superior privado no Brasil tem evoluído na oferta e involuído na demanda (2001-2010).

Em 2001, as IES privadas disponibilizavam 7.754 cursos, contra 4.406 em IES públicas; em 2010, 19.756 nas privadas, contra 8.821 em IES públicas. Portanto, no período 2001-2010, a oferta de cursos cresceu 155% na educação superior privada e 100% na IES pública. Contudo, em 2001 havia 2.091.529 alunos matriculados em cursos superiores oferecidos por IES privadas (contra 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). Em suma, na educação superior privada, o número de alunos matriculados cresceu (91%) em proporção inferior ao número de cursos ofertados (155%).

Adicionalmente, 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). 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 manter contato mais próximo e frequente com seus egressos. No linguajar do marketing de relacionamento, as estratégias seriam de prospecção de novos alunos, fidelização dos usuários e planejamento da construção de relacionamentos em longo prazo com os alunos atuais.

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?”** A partir desta questão, o objetivo deste estudo foi investigar a utilização das estratégias de marketing de relacionamento no ensino superior privado para a fidelização dos usuários (alunos atuais).

Tomando uma IES privada do interior do Estado de São Paulo como base, foi realizado inicialmente Estudo Exploratório apoiado em dados secundários, compreendendo pesquisa bibliográfica em livros, artigos, internet, *sites* de busca e portais, além de pesquisa documental nos arquivos da instituição; também foram ouvidos em entrevista dois de seus gestores. Concluindo, foi realizado Estudo Descritivo Estatístico (*survey*) 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.

Este trabalho está estruturado em outras cinco seções, além desta breve introdução. A segunda seção apresenta os principais aspectos teóricos da pesquisa, através de uma investigação bibliográfica dos temas marketing educacional e fidelização do discente. A terceira seção traz o delineamento metodológico que norteou a etapa empírica do trabalho. A quarta seção discute os resultados da pesquisa de campo. A quinta seção propõe estratégias de fidelização para IES e as considerações finais são apresentadas na sexta e última seção.

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

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).

Os consumidores desses 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, segundo Kotler e Keller (2012). Os mesmos autores completam que o setor educacional privado precisa reconhecer premissas anteriormente atribuídas unicamente ao setor empresarial privado, pois “cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente” e “clientes satisfeitos constituem o capital de relacionamento com o cliente da empresa”. Observam que se 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 [...]” (2006, p. 153).

Essa constatação 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.

### 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 superior disputam diariamente, e de forma intensa, 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-alunado refletir-se-á na elaboração e prática de estratégias competitivas e orientadas às necessidades do cliente.

O marketing educacional praticado independentemente de esforços que considerem as expectativas do alunado, pode ser chamado marketing transacional, focado apenas em estratégias vinculadas aos quatro Ps (produto, preço, praça e promoção) de Jerome McCarthy (MCCARTHY, 1960) e não Marketing de Relacionamento, com foco no cliente, baseado nas suas expectativas (PIZZINATTO, 2005)

Os principais clientes de uma IES, e alvo de seu marketing educacional, são os alunos, seus pais e os futuros empregadores dos formandos. Os alunos são, segundo Trustrum e Wee (2007), os recipientes constantes da oferta de conteúdo educacional pela IES; 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).

O marketing educacional pode contribuir para a redução ou até mesmo a eliminação de problemas como a evasão, se praticado com enfoque de retenção de alunos, aplicando estratégias materializadas em programas de fidelização.

### 2.3 Estratégias de Marketing de Relacionamento na Educação

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

Uma de suas estratégias está na retenção de clientes. 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”. Para o marketing educacional, o ativo valioso é o aluno: quando satisfeito em suas expectativas, transforma-se em instrumento automático de divulgação da marca da IES, enquadrando-se na categoria de defensor da instituição.

Pode-se dizer que o marketing de relacionamento baseia-se na perspectiva de colaboração entre as partes envolvidas e na criação de valor mútuo, para a empresa e para o cliente. Como filosofia de gestão, deve ser praticado numa perspectiva de longo prazo, visando a manutenção do relacionamento com clientes por tempo indeterminado. Ele pode ainda contribuir para uma IES atingir seus objetivos, pela definição e implantação de 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).

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. 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). Assim, não basta delinear e implantar estratégias de prospecção: é necessário planejar também estratégias de fidelização de alunos no ensino superior privado.

### 2.3.1 Estratégias de captação/prospecção

A captação de novos clientes é uma estratégia mercadológica identificada como prospecção, do termo inglês *prospecting*.

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 escolhidas pelos alunos de nível médio.

A atividade de prospecção de novos alunos deve ser um ato contínuo – praticado nos doze meses do ano -, e não uma profusão de ações em época que antecede o período de seleção de novos alunos.

A IES não deveria considerar a área de marketing como única responsável por atrair novos alunos, já que 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, como afirmam Muriel e Giroletti (2010), 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.

Dáí poder-se concluir que a IES deva assumir estratégias de marketing de relacionamento após investigar as necessidades e desejos do seu público alvo.

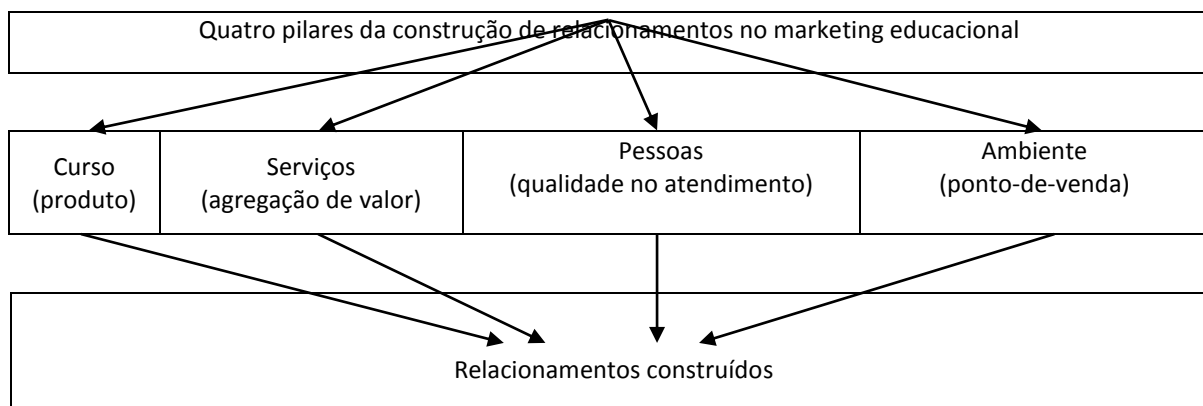
### 2.3.2 Estratégias de fidelização

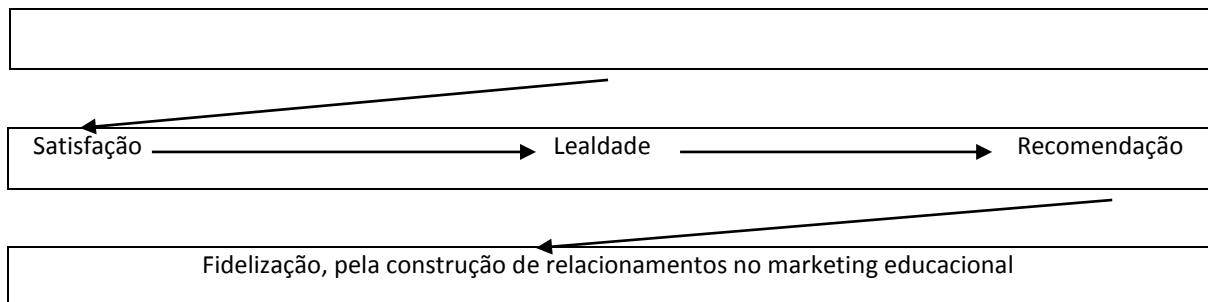
Fidelização é o processo pelo qual um cliente se torna fiel. Cliente fiel é aquele que sempre volta à organização para efetuar uma nova compra, por estar satisfeito com o seu produto/serviço (BOGMANN, 2002).

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

Pode-se sugerir, na gestão educacional, uma figura de linguagem chamada Pilares da Fidelização, representada na Figura 1.

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





**Fonte:** elaboração própria, a partir da revisão bibliográfica efetuada.

Baseia-se na suposição 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 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. O público interno da IES precisa ter clara noção da importância que seu papel exerce na obtenção da fidelidade do seu principal público alvo: o aluno correntemente matriculado na instituição. 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 [...] e ainda indicar a escola para parentes e amigos, [o] que resulta na redução de custos de captação”.

Por fim, o ambiente está vinculado ao Ponto de Venda, conceito que, adaptado ao marketing educacional, abarca 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.

A seguir, a metodologia da pesquisa utilizada para investigar as expectativas dos discentes em relação às proposições estratégicas dos gestores.

### 3 METODOLOGIA

Analisa-se nesta seção a descrição da tipologia da pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados e a tabulação, análise e interpretação dos dados coletados.

Segundo Pizzinatto e Pizzinatto (2012, p. 39) a pesquisa aplicada de marketing “normalmente inicia-se 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 dados secundários, quais sejam, aqueles já produzidos por outrem. Podem ser considerados aqueles provenientes de levantamento bibliográfico sobre a temática em estudo, pesquisas no *site* da IES e pesquisa documental na instituição, incluindo pesquisas anteriores realizadas. A segunda fonte de informação, no Estudo Exploratório, segundo Pizzinatto e Farah (2012), é a de Pessoas Experientes, e como tais, foram ouvidos o Coordenador do Curso e Diretor Acadêmico da instituição investigada.

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 da IES em estudo. Foram ouvidos 206 alunos, do 2º, 4º, 6º e 8º semestres, de um universo de 826. O questionário aplicado foi elaborado baseado numa adaptação e junção dos conceitos defendidos por Barlow e Maul (2000, p. 190, 191) e Paixão (2009, p. 115, 116).

No questionário dos alunos foram redigidas frases que representam construtos de análise da expectativa/experiência em relação ao marketing praticado pela IES em seu relacionamento com os discentes. Os alunos 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). Buscou-se, por exemplo, identificar alguns dos fatores causadores de evasão, com afirmativas como: “como aluno, esperava algo mais do curso que frequento” (questão 17); “há fatores que me desapontam nesta IES” (questão 22). Pontos fortes da IES foram levantados na questão 21: “há fatores que me prendem a esta IES”.

Os questionários previam a possibilidade de que o entrevistado não tivesse informação sobre a afirmativa e, nesse caso, poderia responder a alternativa N (não se aplica).

Também incluiu-se espaço no questionário 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. Nesta investigação, as respostas às questões de classificação foram usadas para tabulação cruzada dos dados com as perguntas que representam construtos da expectativa/experiência do marketing praticado pela IES em seu relacionamento com os discentes. Trata-se de sistemática em que, explicam Pizzinatto e Pizzinatto (2012), cruzam-se as informações de duas fontes diferentes. Por exemplo, um dos fatores utilizados para análise cruzada dos dados foi o tempo de experiência no trabalho.

A tabulação das entrevistas dos gestores bem como das respostas qualitativas dos discentes, apontando expectativas não atendidas e críticas ao curso, foi realizada com base na técnica da Análise de Conteúdo, 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, que foram levantadas, testadas e cujos resultados estão na próxima seção.

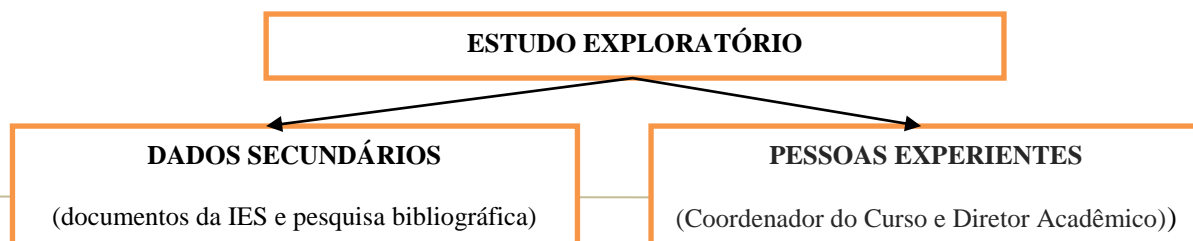
Para este estudo, as categorias de análise criadas foram:

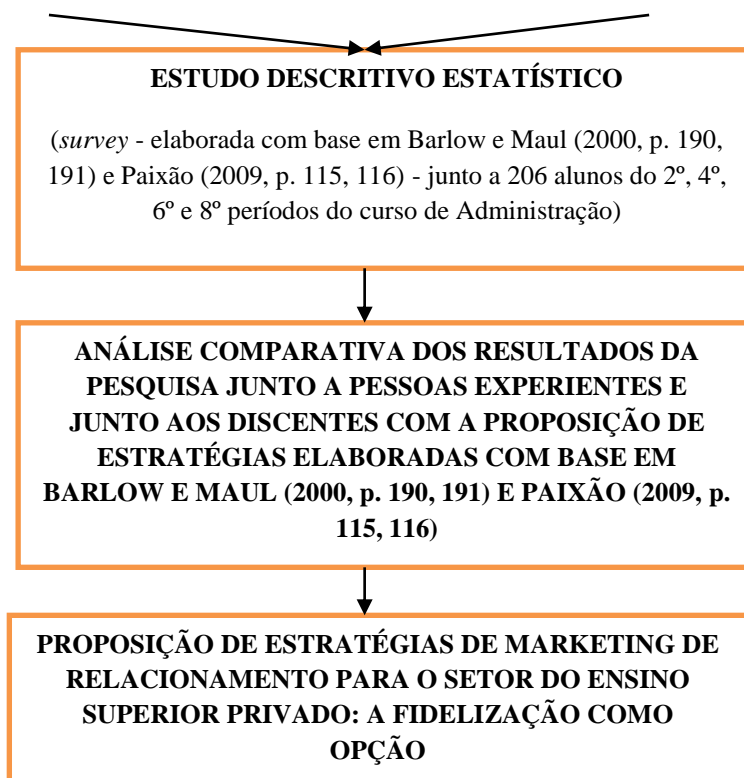
- a) sistema de avaliação institucional;
- b) integração teoria-prática;
- c) atividades de integração social;
- d) capacitação e postura docentes;
- e) atendimento nos setores administrativos;
- f) atendimento das lideranças acadêmicas;
- g) infraestrutura;
- h) itens de gestão administrativa;
- i)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

Estas categorias foram utilizadas para a comparação de posicionamentos de gestores e alunos, visando a 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 norteada por seu *framework*, explicitado na Figura 2, que especifica os passos investigativos seguidos do Estudo Exploratório ao Estudo Descritivo Estatístico.

Figura 2 - *Framework* da pesquisa





Fonte: elaboração dos autores.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta a IES em estudo, os resultados da pesquisa exploratória junto aos seus gestores, bem como os do *survey* junto aos discentes.

### 4.1 Apresentação da IES em Estudo

A IES 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.

Além de oferecer os cursos de nível fundamental e médio, oferece seis cursos superiores (Administração, Ciências Contábeis, Educação Física, Pedagogia, Publicidade e Propaganda, Sistemas de Informação). O foco deste estudo é seu curso de Administração, iniciado em agosto de 2006, e atualmente com 826 alunos: foi avaliado *in loco* em 2010 pelo MEC obtendo 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, uma Diretoria Acadêmica e cada curso é assumido por um Coordenador.

### 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 e o segundo o Diretor Acadêmico. Conforme sugerido por Boyd e Westfall (1984), a tabulação de dados em estudos de casos pode ser feito pelo método da analogia, comparando-se:

- os dados comuns a todos os casos;
- os dados únicos de determinado caso;
- 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 IES 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 resultante 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, 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 da IES, especificamente no curso de Administração.

O Coordenador do Curso elegeu 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.

Percebe-se, portanto, mais uma vez, que ambos têm em comum a preocupação com a integração teoria-prática: operacionalmente, o Coordenador visualiza as melhorias no atendimento e o Diretor Acadêmico na 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:

- “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”.

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

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

Percebe-se, portanto, a adoção de posicionamentos totalmente diversos pelos administradores entrevistados, a não ser em relação à integração teoria-prática, que continua a ser prioridade, reforçada na forma de estágio remunerado.

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

A seguir, a análise dos resultados das questões do questionário aplicado junto aos discentes que contribuíram para rejeição/não rejeição das hipóteses propostas.

#### **4.3.1 Análise de H1:**

- 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;**
- método de análise de rejeição ou não da hipótese: comparação de média da questão 16 (“Como aluno, estou satisfeito com o curso que frequento”) do questionário entre os diferentes semestres;
- apresentação dos resultados: todas as médias são iguais, ou seja, todos os semestres tem a mesma média;
- definição da rejeição/não rejeição: **rejeitada** ao nível de 1% de significância;
- significado: 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:**

- 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: criação de índice chamado de qualidade de atendimento envolvendo as perguntas 1 a 7 e 12 (voltadas à avaliação da atuação da IES no atendimento de reclamações) do questionário com a comparação das médias dos diferentes semestres;
- 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;
- definição da rejeição/não rejeição: **rejeitada** ao nível de 1% de significância;
- significado: para o aluno o tempo de inserção no curso e o fato de estar trabalhando ou não na cidade em que se situa o curso não implicam 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: **rejeitada**;
- e) significado: 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 (“Como aluno, estou satisfeito com o curso que frequento”) do questionário 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: **não rejeitada** ao nível de significância de 1%;
- e) significado: após observar os resultados de H4, numa análise de regressão, confirma-se que há outros fatores, além do tempo de permanência no curso (H1), influenciando a redução ou não da satisfação.

#### 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: **rejeitada**.
- e) significado: 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

Este item realiza análises que possibilitaram a proposição de estratégias de fidelização de alunos no ensino superior.

A Tabela 1 foi construída a partir de categorias de análise especificadas na Metodologia. Ela 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, interpretados como proposição de estratégias de fidelização das lideranças acadêmicas; e na terceira coluna, as expectativas e críticas dos alunos.

**Tabela 1 – Resultados das pesquisas junto aos gestores e alunos, em 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 institucionais
<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>
<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> <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 a partir dos resultados da tabulação de dados das pesquisas realizadas.

## 5 ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO PROPOSTAS

O confronto das expectativas discentes e das estratégias apontadas pelos dirigentes, apresentado na Tabela 1, evidencia que algumas estratégias apontadas pelos gestores correspondem às expectativas dos discentes; outras, não cobrem todos os ângulos previstos pelos alunos. Ressaltando por categoria de análise:

**a) sistema de avaliação institucional** - 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, que reclamam da falta de retorno sobre as avaliações realizadas;

**b) integração teoria-prática** - tanto alunos quanto dirigentes valorizam o uso de atividades extraclasse. Assim, ao proporem a realização de semanas de Administração, palestras, visitas técnicas, parcerias, Empresa Júnior, estágios, os gestores assumiriam 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** - os alunos especificaram que gostariam de métodos mais modernos de aula, dado que acusaram serem algumas delas maçantes e difíceis. Uma estratégia de fidelização que agregaria valor à oferta curricular, ampliando o espaço de ensino-aprendizagem para fora dos muros da instituição, poderia ser, por exemplo, a oferta de aulas gravadas, que o aluno pudesse acessar à distância, para tirar dúvidas. Esta ação 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. Outra estratégia de fidelização proposta 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 seria aderente às expectativas dos discentes de vivências práticas dos professores, mas também uma postura mais próxima com melhor relacionamento.

**e) atendimento nos setores administrativos** - as estratégias de fidelização propostas pelos gestores são voltadas a oferecer um bom atendimento nos setores administrativos, visando a diminuição da evasão e à implantação de treinamento para setores burocráticos. Recomenda-se direcioná-las para os setores apontados pelos discentes como os mais carentes: Secretaria, Central de Cópias, atendimento telefônico, Setor Financeiro.

**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 de fidelização dos alunos, dado que é expectativa manifestada por eles. 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. A implementação dessa estratégia é uma das formas de materializar uma das proposições das lideranças acadêmicas, de maior aproximação do Coordenador com alunos. Outra estratégia para aproximar a coordenação de curso dos alunos, seria 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.

**g) infraestrutura** - os alunos esperam melhorias específicas: cantina, proteção contra chuva para acesso a ela; biblioteca, mais livros e computadores disponíveis para uso do alunado atualizados tecnologicamente; melhoria do funcionamento da internet; salas de aula com mais tomadas. Não há estratégias de fidelização específicas das lideranças em relação à

**infraestrutura**, onde pequenos detalhes constituem o que Whiteley (1996) identifica como “barreiras ao bom atendimento”. Por exemplo, nesta pesquisa, a falta de tomadas em número suficiente, foi ressaltada como uma expectativa não atendida, ou uma “barreira ao bom atendimento”. Isso pode ser justificado pelo fato de que, à época da construção dos prédios onde ocorrem as aulas, 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 mais tomadas disponíveis.

**h) itens de gestão administrativa** - não há correspondência entre as expectativas dos alunos e as estratégias previstas pelos gestores para este item;

**i) metodologia de aulas e avaliação** - 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, como atividades de integração teoria-prática;

**k) grade curricular** - na ótica dos alunos uma melhoria que agregaria valor à grade curricular seria a separação em termos de semestre do oferecimento do projeto de pesquisa de estágio e do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Seria uma estratégia do Produto, mas os dirigentes nada propuseram nesse quesito.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 egressos.

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, o produto final das IES 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.

## 6.1 Contribuições Acadêmica e Gerencial da Pesquisa

As análises elaboradas para avaliação da rejeição ou não rejeição das hipóteses, permitem ainda algumas inferências a partir do 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, portanto, a Equação da Satisfação dos alunos seria assim expressa:

**Equação da Satisfação dos Discentes** =  $0,87 + 0,25 \times$  qualidade do atendimento +  $0,14 \times$  fatores que desapontam o alunado +  $0,14 \times$  fatores que prendem o aluno ao curso –  $0,36 \times$  4º semestre +  $0,72 \times$  classe 3 de anos de experiência de trabalho +  $0,60 \times$  classe 4 de anos de experiência +  $0,65 \times$  classe 5 de experiência –  $0,31 \times$  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.

Esta contribuição acadêmica, pode perfeitamente ser 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.

## 6.2 Sugestões para Novos Estudos

Considerando que esta pesquisa foi realizada em uma única IES, seus resultados – e 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 conseqüente 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 o universo dessas instituições.

## 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.
- BARLOW, J.; MAUL, D. **Emotional value: taking customer service to a new level**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2000.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- 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.
- 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.
- 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-evasao-no-ensino-superior-diz-pesquisador.html>>. Acesso em: 3 de julho de 2012, 09:45hs.
- 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.
- 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.
- 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. (Coord.), **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.
- 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.
- 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.
- 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. (Org.). **Marketing Focado na Cadeia de Clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.



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.

SANTOS, M. A. G. 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.

TAVARES, C. S.; BRUNI, I. 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.

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.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.