



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – GESTÃO DO BEM ESTAR ESTUDANTIL

Autores: Fabio Vinicius de Marcelo Bergamo.
Antônio Carlos Giuliani.

Título: A Lealdade no Contexto do Mercado da Educação Superior.

Resumo - Com a expansão do ensino superior no Brasil e o aparecimento de um mercado competitivo exacerbado, o fenômeno da evasão discente dentro das instituições universitárias tem alcançado alto nível de preocupação entre os gestores, afetando profundamente seu desempenho e sobrevivência. A ascensão do marketing educacional nas instituições traz a atuação relacional como alternativa de combate deste fenômeno, visando um relacionamento de longo prazo entre organização e seus estudantes. O estudo apresenta as bases teóricas do elemento lealdade, destaque dentro do âmbito empresarial moderno em termos de manutenção do relacionamento com seus clientes, aplicando-o ao ambiente educacional superior. Os antecedentes da lealdade do estudante com a instituição de ensino superior são apresentados e definidos, levando à implicações gerenciais que devem ser postas em práticas nas universidades e faculdades que desejam aumentar seus índices de retenção.

Palavras-Chave: Marketing Educacional, Lealdade, Evasão.

INTRODUÇÃO

O setor educacional superior no Brasil alcançou um estágio de mercado competitivo em franca expansão. Mesmo considerando os investimentos governamentais que visam o aumento da quantidade de instituições públicas de ensino superior, é no meio privado

que o mercado tem intensificado suas atividades, com um aumento substancial do número de instituições particulares. Pode-se traçar um cenário deste espaço competitivo a partir dos censos da Educação Superior, traçados pelo Ministério da Educação desde o ano de 1995, que demonstram um aumento considerável no número de instituições privadas.

Depois de anos em franco crescimento, começou-se a perceber um desafio para as empresas que atuavam neste setor. Além de enfrentar as ações da concorrência que crescia a cada ano, as escolas têm se deparado com a evasão dos alunos. De acordo com o Censo MEC de Ensino Superior (2004), 47,3% das vagas estavam ociosas, sendo a maior parte no setor privado (41,2%). Os alunos que abandonam o curso, por motivos diversos, correspondem, em algumas instituições, a 40% em quatro anos (LANZER, 2004).

Neste contexto, as instituições precisam estabelecer diálogo entre as necessidades do mercado e as necessidades de seus alunos, assegurando qualificação que permita sua inserção no mercado de trabalho. Com isso, torna-se importante analisar a viabilidade de aplicação do marketing nas instituições educacionais, criando ferramentas que visem não só a conquista de novos clientes, mas, principalmente, a retenção. Diante deste cenário, muitas instituições educacionais tomam decisões relativas a seus programas, preços, comunicação e distribuição sem considerar os seus inter-relacionamentos e efeitos nos clientes, adotando táticas de marketing de massa a fim de aumentar a sua base de clientes, o que quase sempre resulta em poucos efeitos. Após a conquista do cliente as instituições parecem ter pouca preocupação em verificar se as necessidades desses clientes estão sendo satisfeitas.

Analisar os fatores e programar ações que levem à retenção dos clientes se torna, portanto, de fundamental importância para a sobrevivência da instituição privada, não só em nível de graduação, mas também no retorno destes alunos para cursos mais avançados e na recomendação da instituição para outras pessoas. Para Nunes (2005), a retenção de alunos é uma “vigorosa estratégia para recompor os resultados” das instituições. A busca pela lealdade do cliente surge, portanto, como uma ferramenta estratégica para as instituições de ensino superior privadas.

O presente estudo apresenta e descreve o elemento lealdade do cliente em uma instituição de ensino superior, através de uma análise do referencial teórico, verificando os elementos que levam à retenção. O objetivo principal é a exposição dos resultados de uma sistemática revisão de literatura existente sobre marketing educacional, enfocando primordialmente o seu contexto relacional e a aplicação do elemento lealdade dos clientes, após o delineamento de um plano de fundo do mercado da educação superior no Brasil, dando ênfase à evasão discente.

Espera-se que o resultado da pesquisa apresentado neste estudo possa auxiliar à gestores de instituições de ensino superior, tanto na área estratégica, como na área de marketing, apontando para a necessidade de um estreito relacionamento com seus clientes como essencialidade para a sobrevivência num mercado que se torna mais competitivo.

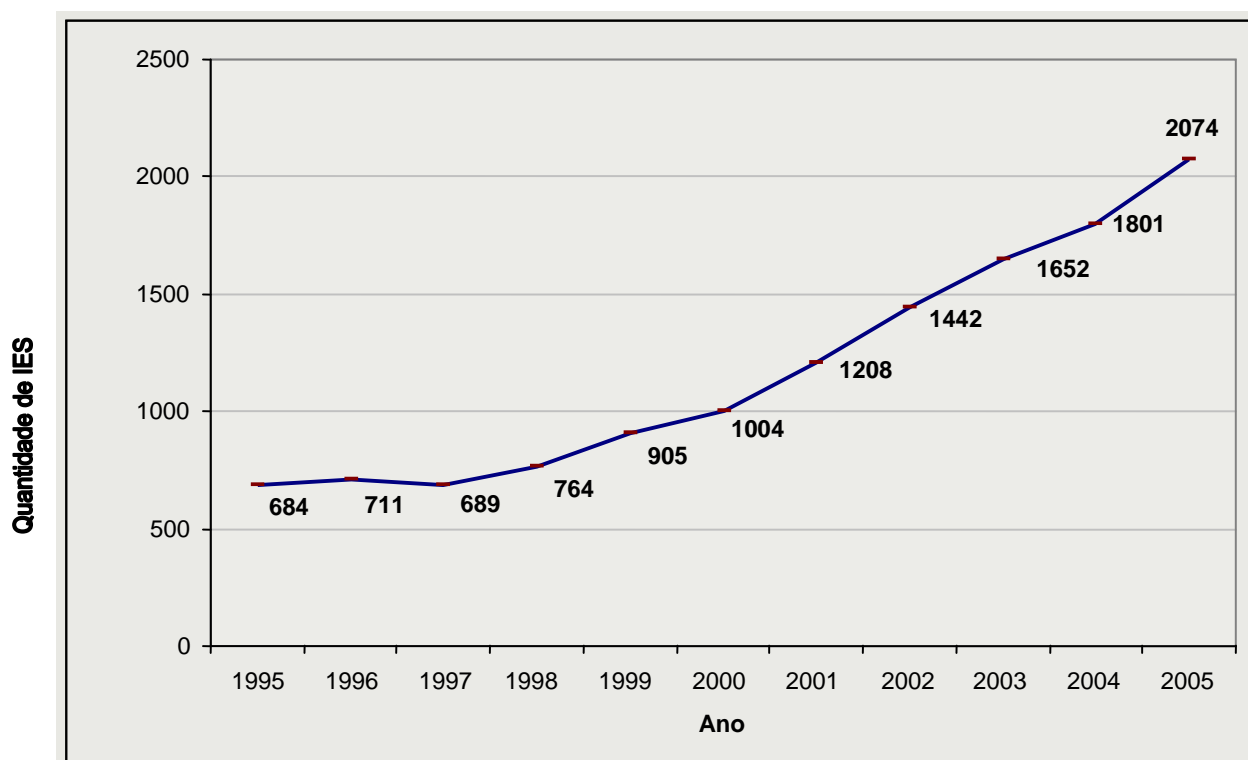
1. PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PARTICULAR NO BRASIL

Em um intervalo de cerca de 40 anos, o sistema de ensino superior brasileiro passou por expressivas mudanças em sua morfologia. Com o aumento populacional do país e

crecente estabilização da economia e diversificação do setor produtivo, ampliou-se também a demanda de profissionais qualificados e, conseqüentemente, de instituições formadoras desta mão-de-obra. Surgiu então na década de 90, a chamada “universidade de resultados”, formada pela grande expansão da rede privada de ensino superior e pela parceria universidade-empresa, para financiamento de pesquisas, seguindo um modelo fortemente influenciado pela cultura educacional norte-americana (PIMENTA e ANASTASIOU, 2002; GAIOSO, 2005).

Nos últimos anos cada vez mais o setor privado se tornou mais presente no campo educacional. Schwartzman e Schwartzman (2002) concordam com o dado, colocando que o sistema no Brasil é reduzido e ainda há espaço para crescimento, uma vez que o percentual da população com idade útil inserido no ensino superior ainda é baixo no país, em torno de 15%. O gráfico 1 coloca o crescimento das Instituições de Ensino Superior privadas entre 1995 e 2005.

Gráfico 1: Aumento do número de instituições de ensino superior privado no Brasil (1995-2005)



Fonte: SINAES/MEC

Estudos realizados por Almeida (2002), apontam três causas para a explosão acentuada no número de instituições no ensino superior privadas nos últimos anos: a) crescente demanda de força de trabalho qualificada, por empresas brasileiras e multinacionais, parte em razão das necessidades impostas pela revolução tecnológica, parte em função do uso de mão-de-obra extremamente qualificada, luxo que empresas podem dar-se em conjunturas semi-recessivas, como a que se abre a partir da desvalorização do real.; b) uma nova “onda” de concluintes do ensino médio; e c) a política para o ensino superior do governo de Fernando Henrique Cardoso (1994–2002) instaladas com as leis 9.131,

que reformou o Conselho Nacional de Educação (CNE), redefinindo as condições para o funcionamento de cursos e para criação de novas instituições tendo em vista a expansão do setor privado, para fazer frente à crescente demanda por ensino superior; e 9.394, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, onde são criadas figuras jurídicas dos Centros Universitários e das Faculdades Integradas, para propiciar a expansão do ensino superior com mais liberdade na criação de novos cursos, nas instituições não universitárias, houve um favorecimento à iniciativa privada para que essa atuasse no setor educacional de nível superior já que as instituições públicas não atendiam à crescente demanda por tal serviço.

Com o crescimento do número de instituições de ensino, cresceram também o número de vagas oferecidas. De acordo com dados do Sistema Nacional do Ensino Superior - SINAES/MEC foram oferecidas 2.429.737 vagas em 2005, mas o número de ingressantes foi de apenas 1.394.066, cerca apenas de 57% de preenchimento. A respeito deste fenômeno, comenta Almeida (2002):

“Essa realidade reflete a contradição já descrita entre uma demanda por ensino superior, que cresce com uma proporção cada vez maior de estudantes mais pobres, e um acréscimo de vagas, que se dá, fundamentalmente, pela expansão da oferta privada. Um dos principais problemas colocados por esta contradição é um índice de inadimplência crescente nas instituições privadas de todo o país” (ALMEIDA, 2002, p.149).

Para Cobra e Braga (2004) este foi um dos principais fatores de problemas para as Instituições de Ensino Superior privadas, pois o número de vagas foi rapidamente aumentado, o que tornou a oferta maior que a demanda, atraindo então uma quantidade grande de alunos sem recursos para pagar as mensalidades, colocando o setor educacional como um dos mais inadimplentes da economia brasileira. Para Franco (2004) três razões explicam a causa da dificuldade do preenchimento das vagas ociosas na realidade brasileira: a) os colégios e cursinhos viraram instituições concorrentes de ensino superior; b) os novos cursos superiores não estão sendo concebidos para atender aos mais jovens; c) os jovens estão cada vez mais pobres. Estas razões ainda são agravadas pelo fato de que os gestores universitários em sua maioria são “autodidatas e não são especialistas em marketing educacional” (FRANCO, 2004). O governo, na sua tentativa de união do “útil com o agradável”, para majorar o número de pessoas inseridas no ensino superior, oferece auxílio com o FIES (Financiamento Estudantil), onde se concede ajuda financeira a estudantes matriculados em instituições de avaliação positiva perante o MEC e, recentemente, com o Prouni (Programa Universidade para Todos), que garante o acesso de jovens à educação superior, através de bolsas integrais e parciais em troca de isenção de tributos à escolas que aderem o programa. Auxílio estes que não deixam de ser uma opção excepcional para as instituições que se vêm com sérios problemas para ocupar a ociosidade de suas salas de aula.

1.1. Evasão

Além dos problemas convencionais com o preenchimento de suas vagas, o setor privado ainda enfrenta um grave problema com a evasão escolar no ensino superior. O ingresso do aluno no ensino superior, não vem garantindo que este venha a ter êxito na conclusão de seus estudos. Apesar de não haver dados conclusivos no Instituto Nacional de

Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), sobre este problema, o MEC (2004) estima que o índice tenha chegado a 41,2% em 2003. Na mesma pesquisa, os números mostram que, apesar do número de ingressantes e matrículas terem aumentado significativamente, não tem se garantido a permanência do aluno até o final do curso. Mesmo sendo esta situação não inerente apenas ao Brasil ou a economias semelhantes, os dados no país são muito altos, haja vista que nos EUA, por exemplo, esse número chega a 13% e os responsáveis pelo setor se mantêm preocupados com estes números, realizando constantes pesquisas, como a National College Dropout and Graduation Rates Report, discussões e encontros, como o Annual Noel-Levitz National Conference on Student Recruitment, Marketing and Retention (NEALY, 2005). No Brasil, segundo Gaioso (2005), mesmo o assunto sendo discutido desde 1972, somente nos últimos anos obteve um debate mais relevante no meio privado. No meio público existe a Comissão Especial de Assuntos de Evasão nas IES Públicas, ligadas à Secretaria de Educação Superior/MEC.

Para Pereira (2003), o ponto chave do tema evasão para as instituições particulares é a saúde financeira e, conseqüentemente, a sobrevivência da mesma no mercado, tornando-se crucial o cálculo do prejuízo financeiro que é gerado pela evasão e, sobretudo, dos motivos desta evasão. Nunes (2005) coloca que a evasão deve ser constantemente monitorada pelos gestores e que os números são uma “ameaça e, ao mesmo tempo, uma oportunidade no sentido que, com a queda da demanda, as universidades estão percebendo que a manutenção do aluno é tão importante quanto a sua captação”.

Descobrir causas da evasão escolar é uma tarefa subjetiva. O assunto, relacionado ao ensino superior, tem sido foco de muitas pesquisas no exterior (TINTO, 1975; WETZEL *et al*, 1999; FARRAR e CRABTREE, 1999; HENNIG-THURAU *et al*, 2001; ROWLEY, 2003; YORKE e LONGDEN, 2004; HERZOG, 2005; STRATTON *et al*, 2007) e no Brasil (ANJOS NETO, 2003; PEREIRA, 2003; BIAZUS, 2004; LANZER, 2004; GAIOSO, 2005). As razões encontradas entre estas pesquisas diferem entre mercados, tipos de instituição e perfil dos consumidores. Gaioso (2005) coloca as razões, levantadas em pesquisa, que levam à evasão no ensino superior, mais citadas por dirigentes e reitores de instituições de ensino superior no Brasil:

- *Problemas financeiros*: As dificuldades econômicas seriam alegadas como as razões mais comuns de evasão escolar, principalmente nas Instituições de Ensino Superior privadas;
- *Falta de orientação vocacional/profissão e desconhecimento da metodologia do curso*: Os gestores destacam a necessidade de orientação vocacional dos estudantes e a falta de esclarecimentos aos novos alunos sobre o curso como um fator para a evasão;
- *Deficiência da Educação Básica*: A maioria dos representantes das Instituições de Ensino Superior reclamou da qualidade da educação básica no país e declarou que os estudantes não estão preparados para enfrentar um curso superior, principalmente nas instituições mais concorridas;
- *Busca de herança profissional*: A maioria dos estudantes escolhe a profissão herdada ou imposta pelos pais o que mais tarde gera um abandono do curso por que descobrem que não se identificam com a profissão;
- *Mudança de endereço*: Mudança de endereço por causa de trabalho;
- *Horário de trabalho incompatível com o de estudo*: A necessidade de o aluno trabalhar é mais forte que a vontade de concluir o curso;

- *Ocasionada pela concorrência entre as Instituições de Ensino Superior privadas*: A cada dia, as instituições estão mais empenhadas em manter a clientela e em buscar mais alunos nas concorrentes para manter a saúde financeira da empresa;

Saber como combater a evasão é o “calcanhar de Aquiles” das instituições educacionais privadas. Reichheld (1996) coloca que a retenção de clientes é essencial para qualquer tipo de negócio e que, para isso, a organização deve pensar numa estratégia que visa a lealdade deste cliente. Para Kotler e Fox (1994), a retenção dos clientes é tão importante quanto a atração e a matrícula e que essa orientação deve incluir toda a instituição. Para os autores, é necessário para a instituição que enfrenta problemas com sua evasão manter um Programa de Retenção, aonde se devem observar oito etapas, descritas no quadro 1:

Quadro 1: Etapas-chave um programa de retenção em Instituição de ensino superior

ETAPA	Descrição
1. Estabelecimento de uma comissão de um programa de retenção	Comissão com representação de várias áreas funcionais da instituição, que dará direcionamento ao programa.
2. Avaliação da situação da retenção	A comissão deve: - Determinar os registros anteriores de retenção da instituição (se houver); e - Analisar números atuais; - Analisar possíveis fatores de abandono;
3. Determinação das causas que estão levando os alunos a abandonar a instituição	Através de pesquisa direcionada a alunos já desligados e a alunos matriculados regularmente.
4. Encorajamento de uma atitude de serviço aos alunos	Exigência de mudanças, tanto estruturais quanto de serviços, segundo pesquisa.
5. Criação de condições que atendam objetivos de admissões	Colocar as condições de novos alunos requeridos pela instituição, para que os calouros, não satisfeitos com o curso, deixem a escola.
6. Facilitar o trânsito do aluno nas instalações da instituição	Mostrar tudo que a instituição oferece ao aluno, incentivando a sua participação.
7. Prestação de aconselhamento e orientação	Profissionais especializados fornecendo tais serviços, dando aspecto de segundo lar.
8. Criar um ambiente orientado aos alunos	Tudo na instituição deve encorajar o crescimento pessoal, sucesso acadêmico e dar sentimento de posse para o aluno.

Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994)

No Brasil, foi nos anos 50 que o marketing passou de uma palavra desconhecida para um termo conhecido, começando, mesmo utilizado muitas vezes de forma incorreta, a fazer parte do jargão administrativo. Nas instituições educacionais o termo emerge no final dos anos 90, sendo aplicado de forma restrita e não com a mesma intensidade com que se fazia no meio empresarial. O marketing tem conotações negativas desde o tempo de Platão, Aristóteles, São Tomaz de Aquino e outros filósofos, que consideravam os comerciantes improdutivos e aproveitadores, citando que estes faziam com que as pessoas comprassem coisas que não desejavam ou precisavam. São inúmeras as críticas

por parte de educadores quanto ao uso do marketing no meio educacional, pois julgam que este é incompatível com a missão educacional, devendo ser usado somente para empresas comerciais. Muitos vêem o marketing como venda pesada (*hard selling*) e acreditam que ele deprecia a educação e as instituições que a utilizam.

É perceptível que o mercado da educação superior exige mais das instituições e dos seus gestores. Não basta que as instituições atuem somente com políticas de marketing na hora de captar novos alunos. Assim se iniciaram as atividades do marketing educacional mais remoto, onde o foco era venda e propaganda, que perdurou por vários anos. Focava-se apenas a conquista dos alunos, sem se preocupar com sua manutenção. Presenciava-se (e ainda se presencia em algumas instituições) aquilo que Levitt (1960) chamou de “miopia de marketing”, onde as empresas se concentram em vender seus produtos e serviços e não com a real necessidade que o cliente deseja. Percebe-se a necessidade da mudança de orientação da instituição de ensino do produto para o mercado, reagindo perante as necessidades do aluno (KOTLER e FOX, 1994; ANTONI *et al*, 2006). É necessária uma atuação do marketing que priorize o relacionamento duradouro entre os públicos de interesse da instituição, afim de que esta possa estabelecer-se e fixar sua marca de forma sólida no mercado.

Parece ficar nítido que o estrangeiro incompreendido “marketing” vem sendo adotado por inúmeras instituições. Teriam estas instituições perdido o receio ou teria sido mero preconceito utilizar-se do marketing, ao anunciar que prestam bons serviços educacionais para as escolas? Felizmente a sua utilização deixou de ser um “pecado mortal”. Entretanto, se estas instituições comunicam uma coisa e oferecem outra, estarão praticando um anti-marketing; espera-se que não venham atrelar a culpa ao marketing. Anunciar a qualidade de seus serviços e atender as necessidades do público-alvo a curto, médio e longo prazo deverá ser o foco.

2. RELACIONAMENTO ENTRE ALUNO E INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

O mercado educacional privado está se vendo forçado a evoluir de um estágio, onde se encontravam instituições “imaculadas”, auto-sustentáveis e sem preocupação com o público consumidor, para outro em que há uma crescente busca de uma profissionalização da gerência das mesmas. Facó (2005) coloca que neste cenário as instituições estão se vendo obrigadas a programar estratégias para evitar a diminuição do seu corpo discente. Identifica-se aí o problema da “*commoditização*” do ensino, onde se encontram instituições que não apresentam nenhuma vantagem competitiva em seus serviços oferecidos aos alunos (GIBBS, 2001; COBRA e BRAGA, 2004).

Para Cobra e Braga (2004), as Instituições de Ensino Superior ainda estão “longe de estar preparadas para uma realidade globalizada e altamente competitiva”. Não basta que as instituições atuem somente com políticas de marketing na hora de captar novos alunos, é preciso uma atuação do marketing que priorize um relacionamento duradouro entre os públicos de interesse da instituição, afim de que esta possa estabelecer-se e fixar sua marca de forma sólida no mercado.

O marketing de relacionamento surgiu da mudança de orientação das empresas para o cliente e suas necessidades. Com a vinda do novo conceito, as relações entre empresa e cliente, que antes terminavam com a venda do produto ou serviço agora passa a ter uma relação permanente. Armstrong e Kotler (1998) indicam que neste esforço para mudar sua orientação e adaptarem-se as necessidades do mercado, as empresas estão prontas para a nova economia. Para Peppers e Rogers (1994) o marketing de relacionamento se

baseia em tratar o cliente de forma individual e a atender as suas necessidades constantemente em evolução. Isso torna o marketing de relacionamento uma ferramenta fundamental para as empresas que buscam um constante aperfeiçoamento dos seus produtos. Segundo Kotler (2003), no marketing de relacionamento, estabelece-se uma parceria na qual ambas as partes (cliente/empresa) colaboram na identificação de necessidades e no desenvolvimento, na manutenção e na atualização de produtos e serviços customizados que atendam completamente as necessidades dos clientes. O marketing de relacionamento torna-se peça chave nessa relação, pois “fornece *feedback* do cliente sobre a qualidade do produto ou serviço e sugere direções futuras para melhoria e mudança.” (VAVRA, 1993).

Embora os resultados de investimento em relacionamentos variem de empresa para empresa, a grande maioria delas visualizam elementos parecidos ao final do processo, como aumento de vendas, diminuição dos custos por cliente e promoção gratuita por meio do boca-a-boca. Este último fator mostra a efetividade para o setor de serviços, já que as pessoas tendem a buscar com usuários informações sobre determinados serviços. O marketing relacional é de extrema importância para empresas do setor de serviços (GRÖNROOS, 1993; GWINNER *et al*, 1998; HENNIG-THURAU *et al*, 2002).

O marketing de relacionamento se mostra como a filosofia de marketing mais voltada à atual realidade do mercado educacional superior, pois ele visa a lealdade do cliente, a partir da identificação das necessidades do mesmo, desenvolvendo, mantendo e atualizando serviços customizados (PEPPERS e ROGERS, 1994; KOTLER, 2003). Segundo Dugaich (2005) o gerenciamento eficaz do relacionamento das instituições de ensino com seus públicos é um dos principais fatores de diferenciação no setor educacional, pois ele visa manter a lealdade do cliente como maior objetivo. A figura 1 mostra os públicos de uma instituição de ensino.

Figura 1: Públicos de uma Instituição de Ensino



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994) e Dugaich (2005)

As instituições que buscam uma liderança no mercado devem praticar o marketing de relacionamento com seus públicos de interesse, pois ele, como afirma Mckenna (1992), “é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços”. O marketing de relacionamento vem sendo reconhecido como compatível com a natureza do serviço do ensino superior, pois promove o envolvimento dos estudantes e constrói, com isso, uma boa imagem da instituição (OPLATKA e HEMSLEY-BROWN, 2004).

2.1 A Lealdade e o Relacionamento

Gremler e Brown (1999) afirmam que o cultivo da lealdade do consumidor é o mais importante desafio enfrentado pelas organizações de todo o tipo de negócio. Heskett (2002) vai mais além, colocando que lealdade é condição *sine qua non* para uma estratégia de negócios efetiva. Na definição de Singh e Sirdeshmukh (2000) lealdade é o “comportamento que demonstra a intenção de manter e ampliar um relacionamento com um provedor de serviço”. É possível atingir a lealdade na educação? Como aplicar os princípios adotados por uma organização de sucesso?

Reichheld (1996), um dos pioneiros no estudo do efeito da lealdade do consumidor nas organizações, afirma que, além de uma estratégia, a lealdade é uma filosofia que deve ser colocada em prática em toda a empresa, e que, sem ela, não há possibilidade real de crescimento. Segundo Dominguez (2000), a “gestão da lealdade, inserida num contexto de efetivo Marketing de Relacionamento, é uma poderosa abordagem estratégica, adequada aos cenários atuais de hipercompetitividade e de constantes mudanças de ambiente, do consumidor e das próprias empresas”.

Kny (2005) diz que a lealdade é viável como objetivo estratégico de uma empresa apenas se ela estiver devidamente voltada à satisfação das necessidades e desejos do cliente como objetivo principal. Percebe-se que a lealdade é um ponto de convergência no desenvolvimento de relacionamento com o consumidor, dada a importância do processo de recompra para a saúde organizacional. Oliver (1999) cita que a abordagem das empresas mudou de busca de simples satisfação para a busca da lealdade dos clientes e, com isso, os resultados têm sido muito favoráveis.

Griffin (1998) define o cliente leal como aquele que: a) Realiza compras regulares; b) Adquire diversas linhas de produtos/serviços da mesma empresa; c) Recomenda os produtos adquiridos a outras pessoas; e d) É imune aos apelos da concorrência. Porém, em seu ensaio, Oliver (1999) desenvolve um estudo taxonômico da lealdade, onde demonstra os estágios da lealdade e o comportamento do consumidor em cada um destes estágios, conforme descrito no quadro 2, mostrando que existem vulnerabilidades para o desenvolvimento da lealdade:

Quadro 2: Fases da lealdade e suas vulnerabilidades correspondentes

Estágio	Comportamento	Vulnerabilidade
1º - Cognitiva	Lealdade à Informação , como preço, características e assim por diante.	Percepção das características ou preços dos concorrentes e dúvida sobre qual seria o melhor produto, em função da comunicação ou experiência pessoal. Deterioração da marca. Busca por variedades e novas experiências voluntariamente.

2º - Afetiva	Lealdade à Afetividade : “Eu compro porque gosto disto”	Insatisfação cognitiva induzida. Aumento da afetividade por marcas concorrentes, talvez por associação ou imaginário. Busca por variedades e novas experiências voluntariamente. Deterioração da performance.
3º - Conativa	Lealdade à uma Intenção : “Eu estou comprometido a comprar isto”	Mensagens persuasivas e contra-argumentativas da concorrência. Tentativas induzidas (cupons, promoções em ponto-de-venda, amostra-grátis). Deterioração da performance.
4º - Ação	Lealdade à “ Inércia da Ação ”, associada ao desejo de superar obstáculos.	Falta de produto induzida (<i>stocklift</i> – compra de todo o estoque de um concorrente existente no mercado). Aumento generalizado dos obstáculos. Deterioração da performance.

Fonte: Adaptado de Oliver (1999)

O principal fator que demonstra a viabilidade da lealdade como objetivo estratégico é a sua relação positiva com o desempenho da empresa e sua lucratividade. Reichheld (1996; 2003) coloca como consequência da lealdade maiores retornos: um acréscimo de 5% na retenção representa um aumento nos lucros entre 30% (setor de softwares) a 95% (setor bancário), em uma pesquisa realizada em mais de 14 mercados diferentes; redução nos custos de aquisição de clientes (boca-a-boca positivo); e custos mais baixos para a manutenção dos clientes que voltam à empresa. Simpson (2005), ao estudar os níveis de custos e benefícios financeiros de instituições que investissem na retenção de alunos no Reino Unido, obteve um resultado de que estas universidades conseguiam retornos de 450% a 650% em cima dos custos dos programas de retenção.

O efeito provocado por um consumidor leal, que provê recomendações do seu fornecedor para outras pessoas, gera quatro formas de benefício para a organização. Primeiro, a base de consumidores crescerá em quantidade como o resultado destas recomendações. Segundo, estes novos consumidores estão muito mais propensos a se tornarem outros leais consumidores por conta da recomendação do que se ele tivesse escolhido a empresa por conta de publicidade. Terceiro, consumidores que recomendam a organização tendem a cada vez mais aumentar o seu nível de lealdade. E quarto, a empresa tende a dispender menos recursos em publicidade e promoção, por conta dos clientes advindos de recomendadores (GREMLER e BROWN, 1999).

Muito se tem falado sobre quais seriam os construtos da lealdade do cliente e estudos realizados, sendo encontrado os mais variados resultados. Hennig-Thurau *et al* (2002), realizando uma junção de diversos estudos sobre relacionamento do consumidor, mostraram que a lealdade é uma abordagem multivariada, sugerindo que ela é influenciada, direta ou indiretamente, pelos elementos satisfação, comprometimento, confiança e benefícios sociais. Elias *et al* (2005) aplicaram a mesma pesquisa no Brasil e encontraram resultados semelhantes. Para empresas do setor de educação, a lealdade é a premissa a ser buscada, pois atinge diretamente as dimensões financeiras (reter estudantes é benéfico para a organização), qualidade do ensino (alunos leais são mais participativos em assuntos de interesse da instituição e são mais envolvidos com o estudo) e apoio do aluno no término do curso (com comunicação boca-a-boca, retorno para estudos mais avançados e suporte financeiro com doações). (ANJOS NETO, 2003).

2.2. A lealdade e o setor educacional

A lealdade do estudante tem se tornado um dos objetivos-chave das instituições universitárias. Este assunto vem sendo tratado por instituições como parte integrante do seu planejamento estratégico. Tanto para alcançar um melhor relacionamento com o aluno-cliente atual, como para firmar este relacionamento para o longo-prazo, tendo como visão a educação continuada e a importância do aluno em conviver com o “aprender a aprender”.

Por mais que os estudos em lealdade no setor de serviços contemplem a maioria das áreas, o setor de educação ainda não tem muitas discussões nestes termos. A grande maioria delas busca encontrar os antecedentes da lealdade do aluno. Dentre estes, um dos estudos mais citados é o de Hennig-Thurau *et al* (2001), que desenvolveram um modelo de lealdade baseado na qualidade de relacionamento, o modelo RQSL (Relationship Quality-based Student Loyalty), baseado nos construtos do renomado modelo de evasão escolar de Tinto (1975), que enfoca o comprometimento e a integração do aluno ao ambiente universitário como bases da retenção, ainda muito utilizado como base para programas de retenção em universidades americanas, e no modelo de Qualidade do Relacionamento de Hennig-Thurau e Klee (1997), na qual se buscou uma nova compreensão da relação apresentada. Segundo o estudo, a lealdade do estudante é importante para a Instituição de Ensino Superior por várias razões:

- Reter alunos significa desenvolver uma sólida base financeira, possibilitando vantagens competitivas estratégicas, como a redução de custos operacionais e de aquisição de novos clientes;
- Estudantes leais podem influenciar positivamente a qualidade do ensino e do serviço da instituição, através de sua participação ativa e comportamento comprometido;
- Após sua graduação, o aluno leal continuará dando suporte a instituição através de doações, propaganda boca-a-boca para *prospects* e por outras formas de cooperação.

O quadro 3 coloca as variáveis que afetam diretamente a lealdade do estudante, segundo o modelo de Hennig-Thurau *et al* (2001):

Quadro 3: Variáveis da lealdade do estudante, segundo Hennig-Thurau *et al* (2001)

Variável	Características
1. Qualidade percebida dos serviços de ensino	Avaliação, pelo aluno, da estrutura do ensino, qualificação docente e infra-estrutura. O estudo mostrou a crucialidade deste elemento para a lealdade do estudante.
2. Confiança nos funcionários	Impacto positivo na lealdade em cursos de áreas humanas.
3. Comprometimento Emocional	Também crucial para a lealdade, envolve o orgulho e a ligação emocional do aluno com a instituição.
4. Comprometimento com objetivos do aluno	Representa a vontade do aluno de vencer os desafios, contando com uma boa preparação. Tem grande papel na lealdade.
5. Integração Acadêmica	Participação em programas extracurriculares, eventos, seminários e núcleos reforçam a lealdade e o comprometimento emocional.

6. Integração Social	Participação com grupos de alunos da faculdade, com esportes, clubes e fraternidades. Tem influência no comprometimento emocional.
7. Comprometimento com o Trabalho	Alunos que trabalham são mais leais. Tem influência no comprometimento emocional.
8. Comprometimento com familiares	Contato com familiares durante o curso. Tem influência no comprometimento emocional.
9. Comprometimento com atividades não-universitárias	Atividades como <i>hobby</i> durante a estadia na universidade. Tem influência no comprometimento emocional.

Fonte: Adaptado de Hennig-Thurau *et al* (2001)

Corroborando com o primeiro tópico do estudo de Hennig-Thurau *et al* (2001), Marzo-Navarro *et al* (2005) colocam em seu estudo a *satisfação* como essencial para a lealdade do estudante, enfocando os elementos Corpo Docente, Métodos de Ensino e Organização do Curso como bases para esta satisfação. DeShields *et al* (2005) também encontraram resultados semelhantes concernentes à participação da satisfação do aluno nas decisões de retenção e lealdade, mostrando que “estudantes satisfeitos são necessários para que as metas das instituições sejam alcançadas”. Em outro estudo, Helgesen e Nettet (2007), apresentam um forte efeito da satisfação do estudante sobre a lealdade do mesmo, sendo este um fator chave de sucesso para a instituição. De acordo com McLaughlin *et al* (1998), estudantes tendem a se desenvolver ainda mais em uma instituição onde eles se sentem bem, sendo esta uma situação que deve ser tratada de forma a se tornar cultura organizacional dentro da instituição universitária. Outros estudos também enfocaram a satisfação como antecedente da lealdade do aluno, no exterior e no Brasil (ATHIYAMAN, 1997; GONÇALVES FILHO *et al*, 2003; WALTER, 2006).

Como complemento a levar satisfação ao aluno, um elemento que também influencia a lealdade do mesmo é o *alcance das expectativas do estudante*. Todo cliente tem uma expectativa do produto/serviço que será oferecido a ele, não sendo diferente na educação. Na compreensão de DesJardins *et al* (2006) este elemento deve ser levado em consideração pelas instituições desde a prospecção dos clientes até às decisões internas futuras. Pereira (2003), Fitzgibbon e Prior (2003), McGilvray (2004), Trotter e Cove (2005), Antoni *et al* (2006), Walter (2006) e Assister e Gibbs (2007) também declaram a importância de se conhecer as expectativas do cliente e oferecer o melhor serviço para eles como condição importante para a retenção e lealdade do mesmo. Appleton-Knapp e Krentler (2006) indicam que a satisfação do aluno com a instituição é prevista com precisão se esta administrar bem as expectativas dos estudantes.

Porto (2004) identificou outro aspecto que influencia a lealdade do aluno, que é a percepção do *valor agregado* ao serviço educacional, englobando, além do custo/benefício, questões de investimento de tempo, qualidade percebida e fatores situacionais e emocionais com a instituição.

Imagem e reputação da instituição foi colocada por Nguyen e LeBlanc (2001) e Walter (2006) também como antecedente da lealdade. Para isso, fatores críticos devem ser explorados, como membros do corpo docente e outros empregados reconhecidos e facilidades do campus. Helgesen e Nettet (2007) também citam a reputação como forte

influenciador da lealdade do aluno, sendo influenciada também pela satisfação do aluno. O aluno leal ainda tende a elevar a imagem da instituição na comunidade, recomendando o curso e fortalecendo sua presença.

Lin e Tsai (2006) desenvolveram outro modelo para a lealdade do aluno: o modelo ICSL (Information Cascades-based Student Loyalty), onde além da qualidade percebida do ensino e da qualidade percebida dos serviços administrativos, também leva em consideração o *índice de lealdade dos colegas*, pois os companheiros de instituição leais “sugerem que a retenção é uma boa idéia e este sinal, conseqüentemente, influencia a lealdade individual”.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é difícil perceber o tanto que a dualidade do tema Evasão *versus* Retenção ganhou campo chegando a proporções de onde os gestores escolares se vêem em convívio constante. Assim, se torna indispensável para as instituições de ensino superior manter-se sempre atualizada quanto à evasão e as suas causas. A alternativa de manutenção de um Programa de Retenção, apresentada por este estudo, pode apresentar altos custos para a instituição educacional, mas desponta como de extrema importância para o conhecimento do mercado e para sua posterior sobrevivência.

A lealdade no setor educacional ainda é tratada por muitos como um acontecimento utópico, de difícil alcance. Muitos pesquisadores têm estudado o tema, dentro e fora do Brasil, na tentativa de encontrar um modelo sólido de antecedentes da lealdade para a adaptação dentro das universidades. De modo geral parece haver um consenso sobre vários destes elementos, como satisfação, qualidade e atendimento das expectativas dos alunos, o que mostra um caminho inicial a ser trilhado pelos gestores universitários. Outros antecedentes estudados, como o comprometimento, valor agregado, imagem e reputação da instituição e a lealdade dos colegas também se mostram como importantes para o aumento dos níveis de retenção dentro das instituições educacionais superiores.

As universidades, portanto, deveriam se atentar mais para ações internas que direcionem a estes elementos, estudados por diversos autores como antecedentes da lealdade dos alunos, uma vez que todo bom planejamento de marketing externo deve ser antecedido de um bom marketing interno, onde o público interno satisfeito irá contribuir com a satisfação do cliente-aluno. No caso da satisfação, afetada diretamente pela qualidade, é dever da instituição melhorar o desempenho dos seus cursos, qualificar seus professores, investir em estrutura física e, principalmente, buscar aquilo que o mercado está exigindo, incorporando uma atitude vanguardista aos cursos e não o deixando defasado. A instituição de ensino superior, no entender dos autores, é uma empresa de serviços educacionais que, a cada dia, amplia a oferta de serviços para atrair e manter sua clientela.

A instituição também deve conhecer bem as expectativas dos alunos quanto à vida universitária. Seria importante, para tanto, acompanhar estas expectativas do aluno desde *prospect* até o encerramento do curso, avaliando sempre se estas estão sendo alcançadas ou não. Aspectos discutidos neste artigo sobre o nível de comprometimento do aluno (como a maximização da experiência emocional do aluno junto à instituição) e imagem institucional não podem ser esquecidos, pois também influenciam o nível de lealdade do aluno.

O presente estudo espera ser de grande auxílio na gestão das instituições universitárias, além de também ser um instrumento de motivação de mais estudos na área da lealdade, haja vista que evasão é um assunto compartilhado por todo o público de gestores de ensino superior. Dessa forma, e tendo a certeza de que a educação é um conjunto de serviços que é colocado à venda para ser consumido, não podemos estranhar a aplicação dos conceitos e técnicas de marketing para fornecer e melhorar as trocas que ocorrem no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Henrique de. A expansão recente do ensino superior privado no Brasil e na Bahia. **Bahia Análise & Dados**. Salvador: SEI, v.12, n.3, 2002. p. 143-157.

ANJOS NETO, Mário R. **Construção e Teste de um Modelo Teórico de Marketing de Relacionamento para o Setor de Educação**. Recife: Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

ANTONI, Verner; DAMACENA, Cláudio e LEZANA, Álvaro. Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**. v.14, Ed. Especial, 2006. p.143-165.

APPLETON-KNAPPER, Sara L. e KRENTLER, Kathleen A. Measuring student expectations and their effects on satisfaction: the importance of managing student expectations. **Journal of Marketing Education**. v.28, n.3, 2006. p.254-264.

ASSISTER, Alison e GIBBS, Graham R. Teaching and Training student retention e motivation. **European Political Science**. 2007. p.79-93.

ATHIYAMAN, Adeel. Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. [European Journal of Marketing](#). v.31, n.7, 1997. p.528.

BIAZUS, Cleber Augusto. **Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação da UFSM e na UFSC**: Um estudo no curso de Ciências Contábeis. Florianópolis, Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

COBRA, Marcos e BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional**: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

DESHIELDS JR, Oscar; KARA, Ali; KAYNAK, Erdener. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. **International Journal of Educational Management**, v.19, n.2, 2005. p.128-139.

DESJARDINS, Stephen L.; AHLBURG, Dennis A. e MCCALL, Brian P. An integrated model of application, admission, enrollment, and financial aid. **The Journal of Higher Education**. v.77, n.3, May/June, 2006. p.381-429.

DOMINGUEZ, Sigrified. O valor percebido como elemento estratégico para obter lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.7, n.4, 2000. p.53-64

DUGAICH, Célia. **Marketing de Relacionamento nas Instituições de Ensino**. In.: COLOMBO, Sônia. (org.). **Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas** Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

ELIAS, Cristiano; LEITE, Ramon e GONÇALVES FILHO, Cid. **Validação do Modelo Integrativo de Lealdade de Clientes de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler no Varejo Brasileiro**. In.: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005. **Anais...** ANPAD, 2005.

FACÓ, Marcos Henrique. **A Essência do Marketing Educacional**. In.: COLOMBO, Sônia. (org.). **Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas** Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

FARRAR, Mel e CRABTREE, Helen. Achieving customer loyalty in an educational market-place. **Total Quality Management**. v.10, n.4, 1999. p. S531-S539.

FITZGIBBON, Karen e PRIOR, Julie. **Students expectations and universities interventions: a timeline to aid undergraduate student retention**. Paper apresentado na LTSN BEST Conference: Brighton, 2003.

FRANCO, Édson. **Em busca da identidade do ensino superior particular: uma experiência pessoal**. Brasília: ABMES, 2004.

GAIOSO, Natalicia. **O fenômeno da evasão escolar na educação superior no Brasil**. Universidade Católica de Brasília, 2005.

GIBBS, Paul. Higher education as a market: a problem or a solution? **Studies in Higher Education**. v.26, n.1, 2001. p.85-94.

GONÇALVES FILHO, Cid; GUERRA, Renata Souza; MOURA, Alexandre. **Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 27, 2003. **Anais...** ANPAD, 2003.

GREMLER, Dwayne; BROWN, Stephen. The loyalty-ripple effect: appreciating the full value of costumers. **International Journal of Service Industry Management**. v.10, n.3, 1999. p. 271-291.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro. Campus, 1993.

GWINNER, Kevin; GREMLER, Dwayne; BITNER, Mary Jo. Relational Benefits in Services Industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v.12, n.2, 1998. p.101-114.

HELGESEN, Øyvind e NESSET, Erik. What accounts for students' loyalty? Some field study experience. **International Journal of Educational Management**. v.21, n.2, 2007. p.126-143.

HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin e GREMLER, Dwayne. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. **Journal of Service Research**. v.4, n.3, 2002. p. 230-247.

HENNIG-THURAU, Thorsten e KLEE, Alexander. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology and Marketing**. v.14, n.8, 1997. p.737-765.

HENNIG-THURAU, Thorsten; LANGER, Markus e HANSEN, Ursula. Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on the Concept of Relationship Quality. **Journal of Service Research**. v.3, n.4, 2001. p. 331-344.

HERZOG, Serge. Measuring determinants of student returns vs. dropout/stopout vs. transfer: a first-to-second year analysis of new freshman. **Research in Higher Education**. v.46, n.8, 2005. p.883-928.

HESKETT, James L. Beyond customer loyalty. **Managing Service Quality**. v.12, n.6, 2002. p.355-357.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2003.

KOTLER, Philip e FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KNY, Márcio. **Viabilidade da Lealdade do Cliente como Objetivo Estratégico**. In.: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005. **Anais...** ANPAD, 2005.

LANZER, Leticia de Souza. **Estratégias de Marketing de Relacionamento para Instituições de Ensino Superior**: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Mestrado), Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. 1960.

LIN, Chieh-Peng e TSAI, Yuan Hui. Modeling Educational Quality and Student Loyalty: A Quantitative Approach Based on the Theory of Information Cascades. **Quality & Quantity**. Spring, 2006.

MARZO-NAVARRO, Mercedes; PEDRAJA-IGLESIAS, Marta e RIVERA-TORRES, Pilar. A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. **International Journal of Educational Management**. v.19, n.6, 2005. p.505-526.

MCGILVRAY, David H. **The implication of persistent theory on new students orientations in community colleges**. Austin, TX. Tese (Doutorado), Faculty of Graduate School, The University of Texas at Austin, 2004.

MCLAUGHLIN, Gerald; BROZOVSKY, Paul e MCLAUGHLIN, Josetta. Changing perspectives on student retention: a role of institutional research. **Research in Higher Education**. v.39, n.1, 1998. p.1-17

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo do Ensino Superior no Brasil**. Brasília, 2004.

NEALY, Michelle. Key to student retention – strong advising. **Diverse Issues in Higher Education**. v.22, n.14, August, 2005. p.12.

NGUYEN, Nha e LEBLANC, Gaston. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. **International Journal of Educational Management**. v.15, n.6, 2001. p.303-311.

NUNES, Getúlio Tadeu. **Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: um estudo exploratório**. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Mestrado), Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**. v.63, Special Issue, 1999. p.33-44.

OPLATKA, Izhar e HEMSLEY-BROWN, Jane, The research on school marketing: current issues, future directions, **Journal of Educational Administration**. v.42, n.3, 2004. p.375-400.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Marketing Um-a-Um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Fernanda. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as Instituições de Ensino Superior**. Florianópolis: UFSC. Tese (Doutorado), Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

PIMENTA, Selma e ANASTASIOU, Lea. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

PORTO, Cristina. **As relações entre confiabilidade, confiança, valor e lealdade no contexto de educação à distância**. Porto Alegre: PUC-RS. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2004.

REICHHELD, Frederick. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996

REICHHELD, Frederick. A lealdade como filosofia. **HSM Management**. n.40, set.-out., 2003. p.18-24.

ROWLEY, Jennifer. Retention: rethoric or realistic agendas for the future of higher education. **The International Journal of Educational Management**. v.17, n.6, 2003. p. 248-253.

SCHWARTZMAN, Jacques e SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior privado como setor econômico**. Brasília: BNDES, 2002.

SIMPSON, Ormond. The costs and benefits of student retention for students, institutions and governments. **Studies in Learning, Education, Innovation and Development**. v.2, n.3, 2005. p.34-43.

SINGH, Jagdip e SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, Winter, 2000. p.150-167

STRATTON, Leslie; O'TOOLE, Dennis e WETZEL, James. Are the factors affection dropout behavior related to initial enrollment intensity for college undergraduates? **Research in Higher Education**. v.48, n.4, 2007. p.453-485.

TINTO, Vincent. Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. **Review of Educational Research**. n.45, Winter, 1975. p. 89-125.

TROTTER, Eileen e COVE, Geoff. Student retention: an exploration of the issues prevalent on a healthcare degree programs with mainly mature students. **Learning in Health and Social Care**. v.4, n.1, 2005. p.29-42.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento**: After marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WALTER, Silvana. **Antecedentes da satisfação e da lealdade de alunos de uma instituição superior**. Blumenau: Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, 2006.

WETZEL, James N.; O'TOOLE, Dennis e PETERSON, Steven. Factors affecting student retention probabilities: a case study. **Journal of Economics and Finance**. v.23, n.1, 1999. p. 45-55.

YORKE, Mantz e LONGDEN, Bernard. **Retention and student success in higher education**. Londres: Open University Press, 2004.

