



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOSÉ NUNES SANTA MARIA

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO PARA INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE PORTO ALEGRE / RS**

FLORIANÓPOLIS

2009

JOSÉ NUNES SANTA MARIA

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO PARA INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE PORTO ALEGRE / RS**

Tese apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Olga Regina Cardoso

FLORIANÓPOLIS

2009

Ficha Catalográfica

JOSÉ NUNES SANTA MARIA

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO PARA INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE PORTO ALEGRE / RS**

Esta tese foi julgada aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 4 de novembro de 2009

Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do curso – PPGE/UFSC

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dra. Olga Regina Cardoso
Orientadora
UFSC

Prof. Dr. Francisco da Cunha Silva.
Examinador/
UFSC

Prof. Dr. Carlos Eduardo Freitas da
Cunha
Examinador externo
ESAG

Prof. Dr. Álvaro G. Rojas Lezana
Examinador
UFSC

Prof. Dr. Marcelo Guelbert
Examinador externo
UTFPR

Prof. Dr. Carlos M. Taboada Rodriguez
Examinador
UFSC

DEDICATÓRIA

**A minha mãe com muito carinho,
a minha irmã, maninha.**

À Beatriz, Luiza e Rodrigo, todos os dias eu tento ser melhor para vocês.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À professora orientadora Dr. Olga, pelo exemplo de profissional, dedicação, paciência, empenho e efetiva orientação, através de sugestões e completo acompanhamento.

Ao Professor Carlos Cunha e ao Dr. Doutor Roberto Farhion.

Aos professores e colegas do Programa de Doutorado que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todas as empresas que abriram suas portas para este trabalho acadêmico permitindo a troca de informações, entrevistas e visitas técnicas.

Aos demais amigos e irmãos que incentivaram a realização deste trabalho.

A Deus, por permitir mais este passo em minha vida.

"Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis."

Bertolt Brecht.

RESUMO

Considerando a importância cada vez maior da educação como base para o crescimento sustentável das nações, o presente estudo parte do seguinte questionamento: como as modernas técnicas e ferramentas do *marketing* de relacionamento poderiam otimizar a relação de instituições de ensino superior com seus *stakeholders* – discentes, docentes, sociedade e empresas? Para responder a essa questão, propõe-se estruturar propostas estratégicas de *marketing* de relacionamento voltadas a instituições de ensino superior privadas, que impactem nos principais *stakeholders* das organizações. Para tanto, o desenho metodológico proposto prevê uma revisão bibliográfica que deu a base teórica para o estudo, uma pesquisa qualitativa (com uso de *focus group*) que serviu de base para uma outra pesquisa, desta vez quantitativa. Utilizou-se questionário estruturado e não disfarçado, tendo como população as instituições de ensino superior privadas de Porto Alegre, totalizando vinte e oito organizações. A coleta de dados foi feita pelo próprio pesquisador, junto aos dirigentes dessas instituições. No tratamento dos dados foi usado o *software Sphinx x Brasil*.

Nas conclusões, constata-se que ainda é precário o uso de ferramentas de marketing de relacionamento por parte das instituições de ensino superior por dois motivos principais: falta cultura de marketing nas organizações e pessoal qualificado para implementar as estratégias de marketing de relacionamento.

Palavras-chave: *Marketing* de relacionamento. Instituições de ensino superior. *Marketing* educacional. Gestão das organizações.

ABSTRACT

Considering the higher and higher importance of the education as a basis for the nations sustainable development, the present study starts with this question: how could the modern techniques and tools of the relationship marketing make the optimization of the relationship between higher education schools and their stakeholders – students, teachers, society and companies? To answer this question this study proposes to structure strategic proposals of relationship marketing directed to private higher education schools that, cause impact on the main institutions stakeholders. For that the methodological plan proposed anticipates a bibliographic review that will give the theoretical basis for the study, a qualitative research (using the focus group) which will serve as a basis for another research, a quantitative one. A structured and not masked questionnaire will be used, in which the population will be the higher education schools in Porto Alegre, totalizing twenty eight ones. The data collect will be done by the researcher himself beside these institutions directors. The software sphin x Brazil will be used to treat the data.

Keywords: Relationship marketing. Higher education schools. Educational marketing. Organizations management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fronteiras da função produção: (a) definição estreita; (b) definição ampla	21
Figura 2 - Percepção da qualidade técnica e funcional	39
Figura 3 - Comparativo entre marketing transacional e marketing de relacionamento.	47
Figura 4 - Competências	73
Figura 5 – UFRGS a mais procurada	78
Figura 6 – Gráfico de respostas	90
Figura 7 – Respostas	91
Figura 8 – Tempo de existência das IES	99
Figura 9 - Cursos oferecidos de graduação	100
Figura 10 - Número de Discentes na Graduação	104
Figura 11 - Possui estrutura voltada para ações de <i>Marketing</i>	105
Figura 12 - Como funciona a estrutura voltada para ações de <i>Marketing</i> ?	106
Figura 13 - Canais de relacionamento com os docentes	107
Figura 14 - Canais de relacionamento com os discentes	107
Figura 15 - Canais de relacionamento com as empresas	108
Figura 16 - Canais de relacionamento com a sociedade	109
Figura 17 - Principais parceiros da Instituição de Ensino Superior	110
Figura 18 - A Instituição de Ensino Superior possui programa de CRM	111
Figura 19 - Como funciona o CRM	112
Figura 20 - Principais resultados com <i>stakeholders</i>	113
Figura 21 - Principais resultados do sistema de informação de <i>Marketing</i>	114
Figura 22 - A IES adota práticas de <i>Marketing</i> de relacionamento	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cursos oferecidos de Pós-Graduação	101
Tabela 2 - Número de Docentes na Graduação	103
Tabela 3 - Número de Docentes na Pós-Graduação	103
Tabela 4 – Por que estes são os principais parceiros	110
Tabela 5 - A IES realiza pesquisas regulares de satisfação?	112
Tabela 6 - A IES possui sistema de informação de <i>Marketing</i>	114
Tabela 7- A IES possui sistema de informação de <i>Endomarketing</i>	115
Tabela 8 - Resultados do sistema de informação de <i>endomarketing</i>	115
Tabela 9 - Opinião sobre o <i>Marketing</i> de relacionamento	116
Tabela 10 - Resultados das práticas de <i>Marketing</i> de relacionamento	117
Tabela 11 – estratégias de <i>marketing</i> de relacionamento	124

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	13
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	19
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 MÉRITOS, CONTRIBUIÇÃO RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE DA PESQUISA	22
1.4.1 MÉRITOS DA PESQUISA	22
1.4.2 CONTRIBUIÇÃO	22
1.4.3 RELEVÂNCIA	23
1.4.4 ORIGINALIDADE.....	24
1.5 DELIMITAÇÃO.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	26
2.2 EXPECTATIVAS DO CLIENTE DE SERVIÇOS.....	30
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS	37
2.4 <i>MARKETING</i> ESTRATÉGICO	42
2.5 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO	45
2.6 HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL.....	49
2.7 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO RIO GRANDE DO SUL	56
2.9 UMA REFLEXÃO: O ALUNO É O CLIENTE?	59
3. METODOLOGIA	62
3.2 SEGUNDA ETAPA: PESQUISA QUANTITATIVA	62
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	63
3.4 COLETA DE DADOS	65
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	68
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 PESQUISA QUALITATIVA	69
4.1.1 <i>Metodologia de campo</i>	69
4.1.2 <i>Conclusão da Pesquisa qualitativa</i>	96

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA	97
4.2.1 <i>Instrumento de coleta de dados</i>	98
4.2.2 <i>Conclusão da pesquisa quantitativa</i>	118
4.3 PROPOSTAS ESTRATÉGICAS	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
5.1 CONCLUSÕES	132
5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	134
REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICE.....	142

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do estudo

A educação no Brasil passa por um período de transformações que se intensificaram a partir do ano de 2004. Do programa de combate ao analfabetismo à reforma universitária, ela passa pelas avaliações de ensino. Mendes (2008) diz que o Ministério da Educação (MEC) dissemina uma série de ações para minimizar as distorções do setor. Na educação infantil, o governo pretende elevar a quase 5 milhões o número de matrículas até 2011. No ensino superior, o objetivo é dobrar o total de universitários nos próximos sete anos. Há avanços: em cinco anos, aumenta em quase 1 milhão o número de matrículas no ensino médio e o ensino fundamental já atende 97% dos brasileiros entre 7 e 14 anos, índice equivalente ao de países desenvolvidos.

Existe uma gama de enormes problemas para se garantir um ensino de qualidade. A maioria dos brasileiros que estuda na 4ª série não sabe ler adequadamente. Isso ocorre devido à ausência de profissionais em alguns setores, bem como pelo fato de boa parte dos professores não possuir um nível satisfatório de qualificação que é exigido pela própria lei (COLOMBO, 2005).

Para avaliar a qualidade de ensino e o desenvolvimento de políticas educacionais adequadas, o governo aplica testes aos alunos dos níveis fundamental, médio e superior. Essas avaliações são feitas pelo Sistema Nacional da Educação Básica (Saeb). Esse sistema também faz apreciações sobre as instituições, os cursos e os alunos. Além disso, mapeia os problemas na educação superior, tal qual o faz com o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Ele revela o *déficit* de aprendizado dos estudantes do ensino básico e mostra o abismo existente entre os alunos das instituições públicas e aqueles das instituições particulares.

A reforma universitária que foi encaminhada ao Congresso em 2005 pretendia elevar em 40% o número de vagas nas instituições públicas (ARBACHE, 2006), com a intenção de facilitar o acesso daqueles menos favorecidos a essas instituições com a ampliação do sistema de cotas. Além disso, pretendeu-se

combater a evasão escolar, uma vez que, segundo dados do MEC (2006), apenas quatro em cada dez universitários concluem o curso em que se matricularam.

Em contrapartida, a pós-graduação brasileira ganha terreno. A avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) mostra que 11% dos programas desse nível atingiram grau de excelência, patamar semelhante ao de países desenvolvidos, sendo o Brasil o 17º produtor mundial de artigos científicos indexados, bem como respondendo por quase metade da produção científica existente na América Latina, embora o índice de analfabetismo atinja uma em cada dez pessoas, uma vez que o país é ainda uma das nações latino-americanas menos alfabetizadas (CASTRO, 2006).

Os dados consolidados sobre a educação superior brasileira, isto é, sobre o Censo da Educação Superior de 2004, apontam que, neste, ano foram oferecidas 2.320.421 vagas pelo sistema de educação superior, o equivalente a 317.688 a mais que no ano anterior, o que significa um aumento de 15,8%. Inscreveram-se para concorrerem a essas vagas, em 2004, 5.053.922 candidatos, ou seja, 152.487 pretendentes a mais que em 2003, representando um acréscimo de 3,1% na demanda por vagas. Efetivamente, ingressaram na educação superior 1.303.110 novos alunos, perfazendo um total de 4.163.733 matrículas (BRASIL, 2006).

De acordo com Nunes (2008), apenas 9% dos brasileiros entre 17 e 24 anos cursam o ensino superior. Embora o número de matrículas tenha aumentado 82,9% entre 1998 e 2003, ele está ainda bem aquém do estipulado pelo Plano Nacional de Educação que tem como meta o ingresso, até o ano de 2011, de 30% dos jovens, nessa faixa etária, em um curso de nível superior, assim como a educação, voltada para esse nível nas universidades públicas, também deverá ampliar em 40% seu número de vagas até o referido ano, facilitando, ainda, seu acesso a jovens carentes. Na tentativa de alcançar essas metas mencionadas, o governo Federal encaminhou ao Congresso, em novembro de 2004, o projeto de reforma universitária.

Segundo o Censo da Educação Superior do ano de 2003, o Brasil tem 3,9 milhões de estudantes em cursos de graduação, 11,7% a mais do que no ano anterior. De acordo com a pesquisa, a preferência pelo período noturno é maior nas universidades privadas, que são frequentadas por 67,7% dos alunos, sendo que os cursos de Administração, Direito, Pedagogia, Engenharia, Letras e Comunicação

Social correspondem a mais da metade de todas as matrículas. (TERRIBI FILHO, 2007)

Embora a Região Sudeste tenha a maioria das vagas, é no Norte e no Nordeste que se verifica a maior ampliação no número de matrículas em 2003. As cidades do interior dos estados já superaram as capitais em oferta de vagas em suas instituições de ensino. (TERRIBI FILHO, 2007).

Na comparação entre ensino pago *versus* gratuito, 3 das 4 maiores universidades do país são privadas, sendo elas a Universidade Estácio de Sá, a Universidade Paulista (Unip) e a Universidade Luterana do Brasil. A rede privada concentra 88,9% das instituições de ensino superior e 70% dos universitários; na última década, o número de vagas quadruplicou, gerando 726 mil vagas ociosas em 2003, o que corresponde a 42% de seu total oferecido. Como consequência disso, a relação candidato/vaga chega a apenas 1,5. A rede pública aumentou em 64% seu número de vagas entre 1993 e 2003, mas, com uma demanda maior, passa a haver também uma maior concorrência: chega-se a uma média de 8,4 candidatos por vaga. Em 2003, houve 2 milhões de vagas disponíveis em todo o ensino superior – 1,72 milhões delas oferecidas por escolas privadas –, para 1,88 milhões de estudantes que concluíram o ensino médio (BRASIL, 2006b).

Segundo dados do MEC, as universidades federais concentram quase metade das matrículas do ensino superior público. Houve um aumento de 28% no número de alunos nos últimos cinco anos, contudo o orçamento foi cortado em 55,68% entre 1995 e 2003. Como resultado disso, estima-se um *déficit* de 12 mil professores em tais estabelecimentos. Ainda assim, a média é de 12 alunos por professor nas federais, número inferior à das escolas privadas, que é de 17 alunos por professor. (QUEIROZ, 2008)

Há quatro tipos de instituição de ensino superior no Brasil, são elas: institutos ou escolas superiores, faculdades, centros universitários e universidades. Os dois primeiros são os que mantêm um ou mais cursos entre as oito áreas do conhecimento reconhecidas pelo MEC: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharia/Tecnologia, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Letras, Arte e Linguística. Os centros universitários são instituições em que a excelência do ensino é reconhecida pelo MEC. As universidades precisam ter atividade e infraestrutura de pesquisa em, ao menos, três áreas de conhecimento e pós-graduação *stricto sensu* (CUNHA, 2003).

No que tange ao ingresso na graduação, o vestibular já não é a única porta de acesso ao ensino superior. Outros tipos de processo seletivo ganham espaço e são amparados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), já que esta permite às escolas elaborarem os próprios critérios de seleção. A novidade mais importante é a incorporação da nota do Enem na composição da nota do vestibular. A intenção do MEC é que este exame substitua gradualmente o vestibular tradicional.

No tocante à composição social, a elitização do ensino superior é clara. Pesquisa feita entre os aprovados no vestibular de 2000 pela Fundação Universitária para o Vestibular (Fuvest) mostra que, de cada quatro calouros, três concluíram o ensino médio em escolas particulares. Os jovens cuja renda é mais baixa e que fizeram seus estudos anteriores em escola pública, acabam ingressando nas faculdades particulares, em geral caras e com um ensino de qualidade inferior. Dados de 2003 mostram ainda que menos de 10% dos estudantes da USP são negros ou pardos (estes que compõem 45% da população brasileira, de acordo com o Censo de 2000). A reforma universitária pretende, com o sistema de cotas, corrigir essas distorções sociais e raciais.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2007) realizou um estudo sobre a evolução do número de matrículas no ensino superior no Brasil, comparando as instituições públicas e privadas. Nele, constatou-se a predominância das instituições privadas em relação às públicas, o que é decorrente de diversos motivos, os quais com este estudo se pretende analisar. Para se ter uma idéia, em 2003, do total de matrículas (3.887.771), 29,2% delas ocorreram em instituições de ensino superiores públicas (1.137.119), enquanto 70,8% (2.750.652) foram feitas em instituições particulares, proporção esta que vem se mantendo desde 1998, de acordo com o órgão citado.

A qualificação por meio da educação tem sido uma forma tradicional de inserção no mercado de trabalho. Este é um dos fatores que explica as condições de vida das pessoas, mas não o único. Uma pessoa desempregada ou um trabalhador informal geralmente possui níveis de renda e de riqueza menores que um trabalhador de uma grande empresa multinacional ou mesmo um pequeno empreendedor. O nível de educação, o acesso à saúde e a disponibilidade de terras e de crédito acabam por influenciar no padrão de vida dos trabalhadores, bem como o nível de riqueza e de renda dos pais, muitas vezes, determina a inserção dos filhos

no mercado de trabalho. Essas características acompanham o indivíduo antes mesmo que ele obtenha um emprego. Tanto a pobreza como a distribuição de renda, ambas dependem de fatores que são determinados dentro e fora do mercado de trabalho.

Quando os especialistas se referem ao número de pobres no Brasil, estão mencionando um conjunto de pessoas que recebem renda inferior a um determinado patamar – a chamada linha de pobreza – apenas suficiente para satisfazer as despesas básicas com alimentação, vestuário, habitação e transporte. Esse patamar varia de acordo com o custo de vida das várias regiões.

Conforme os cálculos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2003, o Brasil possuía cerca de 57,9 milhões de pessoas abaixo da linha de pobreza, o que representava 34,1% da população. Em 1993, antes da implantação do Plano Real, estavam abaixo da linha de pobreza 41,6% da população brasileira (HENRIQUES, 2002). Ou seja, apesar do fraco desempenho da economia nos últimos anos e dos efeitos da inflação, o real teve um impacto positivo sobre a distribuição de renda, embora esta ainda continue extremamente concentrada.

A pobreza tem-se tornado cada vez mais um problema urbano: do total de pobres no país, 76% estão nas grandes metrópoles e áreas urbanas, sendo que apenas 24% deles vivem nas áreas rurais, de acordo com o último levantamento do IPEA, realizado em 2001. Há também a chamada linha de indigência – nível de renda abaixo do qual as pessoas não conseguem satisfazer sequer as despesas de alimentação. Segundo o Instituto mencionado, em 2001, o Brasil possuía 25,2 milhões de indigentes (14,6% de sua população total) (HENRIQUES, 2002).

Nesse contexto, estabelece-se um ambiente de concorrência plena e acirrada entre as Instituições de Ensino Superior (IES) em todo o Brasil. Por outro lado, o poder aquisitivo da população diminui gradativamente e, no *ranking* das prioridades, o ensino superior acaba ficando abaixo da alimentação, moradia e saúde para muitas famílias. Assim sendo, muitos alunos que poderiam estar cursando uma faculdade, não o estão, não porque não querem, mas porque não podem arcar com o investimento. Há ainda um terceiro elemento a ser considerado: a sociedade e, em particular, as empresas demandam profissionais cada vez mais bem qualificados, pró-ativos, flexíveis, dinâmicos e que gerem resultados concretos em pouquíssimo tempo.

Tal ambiente obriga as instituições de ensino superior a competirem como o fazem as empresas (e muitas dessas instituições, de fato, o são) otimizando seus recursos produtivos, humanos, tecnológicos, financeiros para, assim, garantirem vantagens competitivas. O aluno, por sua vez, exerce em plenitude seu papel de consumidor exigente, seletivo e polígamo – migrando livremente, quando julga conveniente ou necessário, de uma instituição para outra.

A disputa por vagas no mercado de trabalho acaba por formar um tipo de estudante muito mais preocupado com sua probabilidade de emprego do que com sua aquisição de conhecimentos que lhe permita crescer como ser humano e cidadão. A ideia que permeia a mente de boa parte do alunado é a de garantir emprego num mundo em que este é uma instituição em extinção, como afirma Rifkin (1995). Na busca por atender a essa demanda, as IES veem-se no seguinte dilema: oferecer ensino superior de qualidade, consistência e profundidade ou receitas prontas para formar profissionais estéreis, focados apenas no *ter* em detrimento do *ser*? Em última instância, a dúvida perpassa a questão de formar para o mercado ou para a vida.

Dependendo do caminho escolhido, a organização irá determinar suas estratégias, inclusive de *marketing*.

Nesse contexto, emerge o presente trabalho, que tem como proposta fornecer diretrizes estratégicas de *marketing* de relacionamento para instituições de ensino superior privadas, conjugando as demandas das empresas, da sociedade (cliente final), docentes e discentes e as limitações das instituições.

Para tanto, será necessário responder à seguinte pergunta que norteia este estudo: Como as modernas técnicas e ferramentas do *marketing* de relacionamento podem detectar e melhorar a relação de instituições de ensino superior com seus *stakeholders* (termo usado em administração que se refere a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa) – discentes, docentes, sociedade e empresas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Estruturar propostas estratégicas de *marketing* de relacionamento, voltadas a instituições de ensino superior privadas, que produzam impacto nos principais *stakeholders* dessas organizações: sociedade, empresas, docentes e discentes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar o perfil da função de *marketing* das IES, em relação aos seus principais *stakeholders*;
- b) Investigar as estratégias de *marketing* de relacionamento adotadas no que se refere ao planejamento, implementação e resultados atingidos;
- c) Determinar padrões estratégicos e táticos de *marketing* de relacionamento correlacionados com os padrões de excelência preconizados no referencial teórico;
- d) Recomendar diretrizes estratégicas para o *marketing* de relacionamento, voltado a instituições de ensino superior privadas.

1.3 Justificativa

Segundo Colombo (2005), as instituições de ensino, para manterem-se competitivas, têm realizado investimentos significativos na qualidade de seus serviços, porém muitas delas não conseguem obter o retorno esperado. Para a autora, as estratégias atuais na gestão de instituições de ensino superior incluem:

- profissionalização da gestão;
- redução de custos pela economia de escala (Redes);
- criação de fontes alternativas de receitas;

- calorização maior da carteira de clientes.

Além disso, afirma que é importante para as empresas manterem canais de pesquisa com a finalidade de ouvir a voz do cliente, de modo a trazer suas expectativas para dentro da empresa e estabelecer canais de *marketing* efetivos com seus *stakeholders*.

No ambiente competitivo dinâmico, já comentado, em que as IES privadas se encontram, o *marketing* de relacionamento pode constituir-se em vantagem competitiva para elas, inclusive no que concerne à orientação estratégica de seus negócios.

Cobra e Braga (2004) elencam uma série de benefícios proporcionados pela adoção das práticas de *marketing* de relacionamento em instituições de ensino:

- aumenta o nível de profissionalização da instituição;
- torna transparente a qualidade dos serviços prestados pela instituição;
- obriga a instituição a definir uma missão, metas e objetivos;
- impele a instituição a trabalhar com planejamento estratégico;
- posiciona a instituição no mercado;
- seleciona mercados-alvo, distinguindo os melhores segmentos com potencial de mercado;
- auxilia na melhoria do produto ou serviço oferecido pela instituição, uma vez que se volta para o atendimento das necessidades dos clientes;
- melhora a satisfação dos diversos públicos da instituição.

Por pesquisar os principais *stakeholders* das instituições, o modelo resultante pretende fornecer subsídios para que as IES possam consolidar relações mutuamente vantajosas com seus docentes, discentes, empresas e sociedade de um modo geral.

Salienta-se que, dentro dessa temática, não se tem conhecimento de outro estudo semelhante, o que confere caráter inédito e original ao trabalho. Slongo e Liberali (2004) vão ainda mais longe, afirmando que os estudos científicos sobre *marketing* de relacionamento, voltado a organizações de ensino, são escassos no

Brasil e incentivam, em sua obra, que o assunto seja mais explorado face ao aumento significativo de organizações neste setor.

SLACK *et al* (1997, p.45) estabelecem dois significados para a palavra produção: produção como função, significando a parte da organização que produz os bens e serviços para os consumidores externos da organização; produção como atividade, significando qualquer transformação de recursos de *input* para produzir bens e serviços, seja para clientes internos ou externos.

Os autores, na Figura 1, definem as fronteiras da função da produção em suas formas estreita e ampla, demonstrando que o *marketing* (tema do presente estudo) tem estreita relação com a atividade de produção nas organizações, assim como nas demais áreas e atividades organizacionais. Slack *et al* postulam que a Administração da Produção, em sua definição ampla, possui áreas de interseção com praticamente todas as funções organizacionais, inclusive com o *marketing*. Nesse sentido, o *marketing* não só pode como deve fazer uso das ferramentas da produção com a finalidade de otimizar recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, com vistas a atender as necessidades e desejos do mercado-alvo, de forma lucrativa.

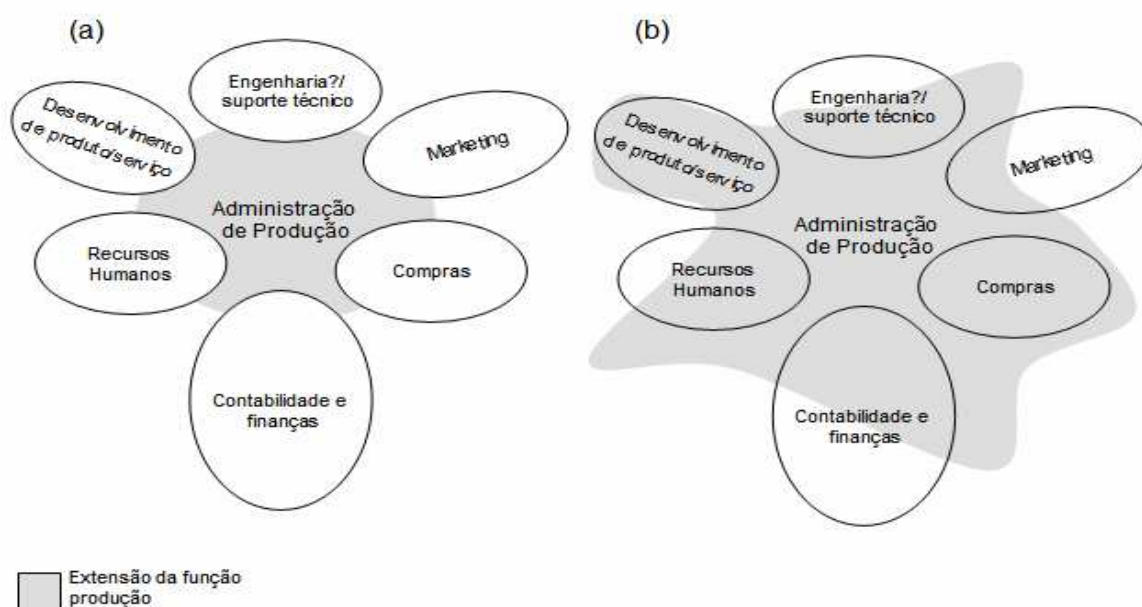


Figura 1 - Fronteiras da função produção: (a) definição estreita; (b) definição ampla

Fonte: SLACK, Nigel *et al.* (p. 56)

A Figura 1 (a) mostra a extensão restrita ou estreita na integração das áreas, já na figura 1 (b) salienta a necessidade de maior integração (definição ampla) para a eficácia de uma empresa de modo que as funções de engenharia/ suporte técnico, desenvolvimento de produto/ serviço, recursos humanos, contabilidade e finanças, compras e marketing, compreendam de forma intensa as necessidades de produção e colaborem para satisfazê-la.

A adequação formal ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção é evidenciada no que concerne ao uso do *marketing* de relacionamento (disciplina oferecida no programa) como ferramenta de gestão das organizações (uma das linhas de pesquisa da área de concentração de inteligência organizacional).

1.4 Méritos, contribuição relevância e originalidade da pesquisa

1.4.1 Méritos da pesquisa

Quanto ao mérito do trabalho científico, busca-se, nesta pesquisa, atingir objetivos claros e específicos, que venham a contribuir com a sociedade, a partir de um método sério e bem orientado que passa por todas as fases de uma tese científica.

1.4.2 Contribuição

Quanto à contribuição que se possa alcançar com o trabalho aqui apresentado, tem-se que a Engenharia da Produção, após detectar um problema, propõe uma solução para ele, partindo-se do *marketing* de relacionamento das IES. É importante verificar que o tema “serviços” já é muito explorado no exterior e no Brasil, enquanto o *Marketing* de Relacionamento ainda é aqui muito pouco difundido.

Com a proposta, colocam-se a Produção, *Marketing*, Serviços e Estratégia em uma junção de idéias contínuas na busca por melhores processos de serviços. A investigação teórica é relevante em função dos poucos livros, trabalhos acadêmicos como teses e dissertações e artigos existentes sobre o assunto, tornando a busca mais atraente para os meios acadêmicos.

1.4.3 Relevância

A proposta torna-se importante, uma vez que está intimamente ligada ao tema “Serviços”, merecendo, assim, continuidade por pesquisadores.

O *Marketing* de Relacionamento das IES, nessa nova fase por que elas estão passando, tende a gerar um conceito de serviços ampliados.

O setor de serviços foi escolhido como tema deste trabalho, devido a sua importância na economia mundial. Hoje, nos países desenvolvidos, 80% dos empregos estão nesta área (KOTLER, 2006).

Um tema é considerado relevante quando está ligado a alguma questão importante que atinja certo segmento da sociedade, podendo também estar ligado a uma questão teórica que mereça atenção na literatura especializada (MATTAR, 1999).

A relevância do tema em estudo reside na Pesquisa do *Marketing* de Relacionamento em instituições de ensino superior privada. Ele está ligado à problemática atual voltada para a área de prestação de serviços nas instituições de ensino, área esta que afeta vários segmentos da sociedade.

A contribuição o estudo deve-se a pouca quantidade de casos brasileiros analisados nessa área. O trabalho foi baseado na reunião de uma literatura variada, tendo como referências livros clássicos e contemporâneos, artigos nacionais e internacionais, bem como na pesquisa de campo e em suas conclusões.

Albrecht e Zemke (1990) postulam uma nova economia, voltada para os serviços, na qual os relacionamentos estão se tornando mais importantes que os produtos físicos, o que leva, conseqüentemente, os empregos a aparecerem com mais força nesta área.

As ações e políticas adotadas pelas instituições podem causar impactos diversos nas pessoas, passando pelas emoções, necessidades, desejos, percepções. Já a satisfação e insatisfação vivenciadas por estes públicos podem afetar vários segmentos da sociedade.

1.4.4 Originalidade

A proposta da presente pesquisa reside de que o *marketing* de relacionamento, em instituições de ensino, apresenta ainda pouco destaque nessa área, portanto este trabalho é original, na medida em que propõe, num primeiro momento, uma análise dos fundamentos teóricos, de maneira coerente, clara, objetiva e estruturada, a partir da concepção de *marketing* de relacionamento, apresentada pelas IES, da região de Porto Alegre. Assim, tal originalidade está principalmente em articular os temas, tendo em vista já existirem dois trabalhos em nível de doutorado nesta área. A novidade, então, consiste na apresentação de um modelo de *marketing* de relacionamento para uma empresa de serviços, bem como um modelo de avaliação de gestão para IES, áreas sobre as quais nenhum trabalho sobre *Marketing* de relacionamento foi encontrada.

Para Mattar (1999), a originalidade de um tema refere-se a sua singularidade, ao fato de ele não ter sido pesquisado ainda e não envolver motivações que sejam óbvias.

1.5 Delimitação

Este trabalho delimita-se ao setor de serviços, focando as Instituições de Ensino Superiores privadas localizadas na Grande Porto Alegre. O trabalho não visa o diagnóstico e a pesquisa de Marketing em todos os outros segmentos de mercado, ou instituições públicas como as Universidades Federais ou Estaduais, devido às particularidades que cada segmento possui, que exigiria estudo específico.

O pesquisador é da região de Porto Alegre, professor universitário há dez anos, nas áreas de marketing de serviços e de marketing estratégico e coordena curso de marketing, em nível de graduação e pós-graduação. Por fim, há que se dizer que a atuação e o perfil profissional são quesitos que tendem também a delimitar o estudo proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda as diferentes visões de autores sobre a temática do presente estudo. O referencial teórico é vital para, posteriormente, de acordo com o objetivo específico “C”, estabelecer as correlações com as práticas de *marketing* de relacionamento encontradas nas organizações e, também, para a definição do modelo de análise.

2.1 Considerações iniciais

Entender como e por que os consumidores compram o que compram é uma das maiores dificuldades do *marketing*. No caso do presente estudo, verifica-se que o consumo é efetivado por todos os *stakeholders* a serem pesquisados. É natural, portanto, que as IES tenham aguçado interesse no processo de tomada de decisão de tais públicos em relação à opção por esta ou aquela organização. Embora se tenha conhecimento de muitos aspectos do comportamento do consumidor, qualquer profissional de *marketing* pode testemunhar que a compreensão total desse comportamento é essencialmente impossível de obter.

Na última década, esses profissionais perceberam que podem aprender mais sobre seus consumidores, sobreviver e crescer, bem como desenvolver um relacionamento de longo prazo com eles, o que, segundo Ferrel e Hartline (2005), exige que os profissionais de *marketing* se afastem do *marketing* transacional e adotem uma abordagem de *marketing* de relacionamento. Para os autores:

A meta do *marketing* transacional é concluir um grande número de trocas discretas com consumidores individuais. O foco é conseguir consumidores e efetuar a venda, não necessariamente atender às necessidades e aos desejos do consumidor. No *marketing* de relacionamento, a meta é desenvolver e manter acordos de longo prazo, mutuamente satisfatórios, em que tanto o comprador quanto o vendedor focalizam o valor obtido com o relacionamento. (FERREL; HARTILINE, 2005. p. 14)

Embora possa parecer estranho entender professores, alunos, sociedade e empresas como consumidores, é exatamente o que são sob o ponto de vista do *marketing*. De uma forma bastante simples, poder-se-ia dizer que os alunos buscam cursos superiores que os qualifiquem profissionalmente para o mercado de trabalho e, em alguns (raros) casos, para a vida. As organizações (mercado de trabalho), em seu tempo, absorvem profissionais que atendam as suas exigências crescentes de eficiência e eficácia (em outras palavras, quem trouxer mais resultado em menos tempo). Os professores, por sua vez, preferem trabalhar em instituições que lhes possam oferecer melhores condições de trabalho (salário, ambiente, recursos, possibilidades de crescimento etc.). Por fim, a sociedade, grande e implacável juíza, avaliará as instituições de ensino superior em função dos egressos que elas formam e de como podem contribuir para a melhoria das comunidades. Forma-se assim, de maneira clara e objetiva, uma cadeia de consumo.

Para Hoffman e Batesson (2003), o *marketing* de relacionamento reúne serviço ao cliente, qualidade e *marketing*. Especificamente, sua perspectiva ocorre em dois níveis: macro e micro (CRISTOPHER; PAYNE; BALLANTYNE, 1991). No primeiro, as empresas reconhecem que a atividade de *marketing* influencia clientes, funcionários, fornecedores, mercados internos e segmentos influentes (financeiro e governamental). Simultaneamente, no nível micro, o foco está mudando de *marketing* de conquista e transação única para o relacionamento de longa duração com os clientes.

Os proponentes do *marketing* de relacionamento, atesta Baker (2005), acreditam que os produtos de suas empresas vêm e vão; por consequência, a verdadeira unidade de valor é o relacionamento de longo prazo com o cliente.

O *marketing* de relacionamento dá ênfase à importância da retenção do cliente e à preocupação com a qualidade, que transcende os limites departamentais. Amplia a definição do cliente de usuário final para todos os grupos (no caso da presente pesquisa, alunos, professores, empresas e sociedade), que integram o processo de levar o bem ou o serviço (aqui, a própria IES) para o mercado. Os esforços para reter todos esses tipos de clientes estão na essência do conceito de *marketing* de relacionamento (FERREL; ISABELLE; LOE, 2003).

Há, contudo, estreito envolvimento do *marketing* de relacionamento com a percepção, posicionamento e imagem de marca do produto, por parte dos consumidores, de acordo com Prahalad (2005). Nesse sentido, as estratégias de

produto devem transcender o próprio bem ou serviço para criar vínculos mais fortes com os consumidores. Esse conjunto mais amplo de atividades é, essencialmente, *marketing* de relacionamento.

Com esse tipo de *marketing*, afirmam Keller e Machado (2006), as empresas procuram transcender o simples processo de compra para chegar a um laço afetivo com os consumidores. De fato, continuam os autores, o *marketing* de relacionamento tenta proporcionar uma experiência de marca mais holística, personalizada, criando vínculos mais fortes com os consumidores. Em outras palavras, esse *marketing* tenta expandir a profundidade e a amplitude dos programas de *marketing* de construção de marca.

Para Zenone e Buairide (2005), o *marketing* de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes atuais são a chave para o sucesso duradouro da marca. Pode-se perceber a importância da retenção do cliente por meio de alguns benefícios que essa retenção proporciona, pois segundo Frederick (1996):

- Conquistar clientes novos pode custar cinco vezes mais do que satisfazer e reter os clientes já existentes;
- Uma empresa média perde 10% de seus clientes a cada ano;
- Uma redução de 5% na taxa de abandono do cliente pode aumentar os lucros de 25% a 85%, dependendo do setor;
- A taxa de lucro do cliente tende a aumentar ao longo do tempo em que ele fica retido.

No tocante à qualidade, hoje, o conceito de gestão concernente a ela impera como fator principal para a retenção e fidelização de clientes. Quando um cliente entra em contato com a empresa, estabelece-se o que Carlzon (1994) denomina momentos da verdade. Os resultados positivos obtidos por Carlzon fizeram com que seu estilo de gestão passasse a ter vários seguidores, dentre eles, seu próprio companheiro de estudos, o dinamarquês Moller (1997), que acredita na qualidade subjetiva de uma empresa de serviços. Em seu entender, essa qualidade é expressa diretamente pelo provedor do serviço e pode ser representada pelos seguintes elementos: atitude, comprometimento, flexibilidade, rapidez e, o que é mais importante, pela atenção demonstrada ao cliente.

Em tal linha de pensamento, Albrecht (1998) idealizou, em 1984, o triângulo dos serviços, dando-lhe praticidade no âmbito das operações organizacionais, uma

vez que a meta de qualidade é alcançada toda vez que há uma estratégia de serviços, pessoal de linha de frente direcionado para o cliente e, principalmente, sistemas voltados efetivamente para esse cliente. Albrecht encontrou, na forma triangular, uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos, considerados críticos. Estes devem atuar em conjunto para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço. Sua importante contribuição foi a de orientar todos os membros da organização a darem atenção às verdadeiras prioridades dos clientes, enfatizando que os colaboradores de linha de frente devem perceber o produto tal qual o cliente, até porque, pela própria familiaridade com que desempenham suas atividades, se esquecem que para aquele cliente trata-se de um momento único que, provavelmente, jamais se repetirá. Pensando nisso, considerou que mais útil para ajudar as pessoas a mudarem seus pontos de vista é pedir que pensem em seu produto em termos de ciclos de serviço. Um ciclo de serviço é uma cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa à medida que experimenta um serviço prestado (ALBRECHT, 1998).

De acordo com Las Casas (1999, p. 16,) “o produto final de um serviço é sempre um sentimento” e serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. Nessa mesma linha, Lobos (1993, p. 13), afirma que:

[...] quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o Cliente
[...] a qualidade de um serviço é um composto que provavelmente nenhum cliente conseguiria definir com clareza, se perguntado a respeito.

A qualidade em serviços depende de alguns fatores indispensáveis, que segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 370) são:

[...] **confiabilidade** (ser capaz de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão); **sensibilidade** (dispor-se a ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço); **segurança** (quando os funcionários conhecem o serviço, são corteses e hábeis em transmitir confiança e confiabilidade); **empatia** (o cliente espera receber atenção e carinho individualizado) e **tangíveis** (a aparência física das instalações, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação).

Desses cinco aspectos, a essência da qualidade do serviço é a confiabilidade; esta contribui mais para os lucros da empresa, seguida por ordem de importância pela sensibilidade, segurança, empatia e fatores tangíveis.

Os autores Lovelock e Wright (2003, p. 5) esclarecem que “serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada após uma estratégia”. Contudo, é preciso dar especial atenção à percepção que os clientes têm em relação à qualidade dos serviços prestados.

Anderson, Fornell e Rust (1997, p. 130), em um artigo publicado pela *Marketing Science*, argumentam que a “satisfação total do cliente deveria ser o maior indicador do desempenho da empresa”, por resultar-lhe em consequências benéficas, devido a seus elos com o comportamental e com o econômico. Uma variedade de estudos constatou que níveis elevados de satisfação do cliente conduzem a um grande número de clientes leais.

Conforme afirma Grönroos (1993, p. 48), “o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes”. Ou seja, é claramente importante o que os clientes percebem em suas interações com a empresa para o processo de avaliação da sua qualidade.

2.2 Expectativas do cliente de serviços

Crandal (2000, p. 2) argumenta que a “criação de relacionamentos e amizades deve ser o foco do *marketing* de serviços, no sentido de ajudar os outros”. Uma empresa terá mais sucesso se estiver orientada para servir o cliente, se utilizar suas habilidades para ajudá-los a satisfazerem suas necessidades e desejos. Portanto, definir o relacionamento com os clientes é prioridade estratégica de qualquer organização, seja de que porte ou segmento for.

A ênfase dada à retenção do cliente é fundamental, segundo Anderson e Mittal (2000, p. 114-115), para muitas empresas não basta ter altos índices de satisfação, mas sim índices de satisfação ligados à retenção do cliente. Clientes satisfeitos, quando compram novamente, estão menos motivados a engajarem-se em uma busca e consideram um cenário menor de marcas que os deixaram insatisfeitos. No extremo, clientes encantados, ou seja, extremamente satisfeitos, têm pouco incentivo para considerarem outras marcas como opção de consumo. Como os clientes cruzam o limiar de “um pouco satisfeitos” para “extremamente satisfeitos”, o tamanho da consideração de um cliente pode apresentar quedas

dramáticas. Marcas concorrentes são ignoradas em favor de outras que encantaram o cliente no passado. Como a consideração pode apresentar diminuição, a retenção rápida tende a aumentar relativamente. Em uma empresa de segurança, por exemplo, o cliente que está um pouco satisfeito provavelmente irá considerar várias empresas de segurança como alternativas viáveis de consumo, mas uma empresa-cliente extremamente satisfeita estará tão encantada que não verá razão para mudar de empresa. Na direção oposta, com o aumento da insatisfação, os clientes, provavelmente, buscarão alternativas.

A relação entre satisfação e intenção de nova compra, especialmente nos pontos em que os clientes cruzam o limiar de extrema satisfação e extrema insatisfação, tornando-se clientes para vida ou clientes nunca mais, variam muito de um lado para outro nas empresas. A agressividade da competição, o grau de barreiras de mudança, a habilidade do cliente para avaliar qualidade com exatidão e o nível do risco de aversão em face da incerteza são alguns dos fatores chave que influenciam na forma de ligação entre satisfação e intenção de nova compra. Por exemplo, alternativas de qualidade maior e melhor, do lado da oferta, e barreiras de troca menores, do lado da demanda, tornam mais difícil ganhar clientes para uma vida e mais fácil perdê-los para sempre (CRAVENS e PIERCY, 2007).

Kotler e Keller (2006, p. 155-156) explicam que se o *marketing* tem sido definido por diversos observadores como “a arte de conquistar e manter clientes”, essa definição deve ser ampliada para: “*Marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Os antigos profissionais do *marketing* achavam que a habilidade mais importante a ser conquistada era a de conseguir novos clientes. Com isso, os vendedores passavam a maior parte do tempo correndo atrás de novos clientes e deixavam de cultivar o relacionamento com aqueles já existentes. Comemoravam cada novo cliente como uma vitória e serviam os atuais com menos entusiasmo.

Hoje, a crença entre os profissionais do *marketing* é inversa. A prioridade é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento entre eles existente. As empresas despendem enormes recursos para conquistar cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando tomá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda, pois a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, havendo ainda o custo de sua reposição. De acordo com o Instituto de Programas de Pesquisa de Assistência

Técnica (*Target Audience Rating Point* - TARP), comentados por Lovelock, C.; Wright (2006) o custo despendido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior do que aquele gasto para manter um cliente atual satisfeito. O pior é que leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção que o antigo.

Kotler (1999) afirma que é imprescindível fazer um monitoramento do nível de satisfação dos clientes em relação, tanto a produtos como serviços; nunca se deve presumir que os clientes atuais estão garantidos. De vez em quando é preciso fazer algo especial para eles, encorajar seu *feedback*.

O autor diz ainda que é de máxima importância manter clientes e aumentar sua fidelidade. Hoje em dia, as empresas inteligentes veem-se como criadoras de clientes lucrativos e não mais como vendedoras de produtos ou serviços. Desejam serem donas de seus clientes para sempre. Não basta apenas gerar uma carteira de clientes, uma vez que isso não significa que o cliente deseja ter um dono. Na verdade, o que ele quer (o cliente) é manter suas opções em aberto, contudo o profissional do *marketing* quer possuir o cliente e torná-lo fiel. Além disso, é desejo de tal profissional aumentar sua participação nos negócios do cliente.

De acordo com Kotler (1999, p. 165), quem compra um produto ou serviço ficará com uma impressão da compra e de seu fornecedor. Antes do primeiro contato com a empresa, o novo consumidor, baseado naquilo que outros disseram, desenvolveu certa expectativa sobre ela, embora isso se dê também devido a promessas do vendedor e a experiências passadas. Após a compra, ele experimentará um entre cinco níveis de satisfação:

- muito satisfeito;
- satisfeito;
- indiferente;
- insatisfeito;
- muito insatisfeito.

A possibilidade de esse cliente comprar novamente está estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra. Ele será um cliente perdido se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou mesmo indiferente, mas provavelmente voltará a comprar se ficar satisfeito ou muito satisfeito.

É importante saber identificar o cliente satisfeito e o muito satisfeito, porque clientes apenas satisfeitos podem trocar de fornecedor com mais facilidade se o

outro lhe prometer igual ou maior satisfação. Os clientes muito satisfeitos terão mais dificuldade em acreditar que outro fornecedor possa atendê-los da mesma forma que o atual. A empresa “Xérox relata que clientes plenamente satisfeitos têm seis vezes mais probabilidade de voltar a comprar produtos Xérox nos 18 meses seguintes do que clientes simplesmente satisfeitos” (KOTLER, 1999, p. 165).

Perreault Jr. e McCarthy (2002, p. 407) esclarecem que:

[...] se o objetivo do *marketing* é a satisfação dos clientes, sua eficácia deve ser mensurada. Existem vários esforços para mensurar a satisfação total do consumidor, como por exemplo, o índice de Satisfação do Consumidor Norte-Americano criado por uma equipe de pesquisadores da Universidade de Michigan. Esse tipo de índice pode ajudar na identificação de mudanças nas mensurações de satisfação dos clientes e na comparação de dados obtidos.

Empresas que desejam a volta dos clientes devem pesquisar periodicamente seu nível de satisfação. Na melhor das hipóteses, seu *índice de satisfação do cliente* (ISC) mostraria que a maioria deles está satisfeita ou altamente satisfeita. Infelizmente, isso não é frequente. Pesquisas de satisfação do cliente demonstram que ele tende a ficar descontente com suas compras em 25% dos casos. Além disso, 95% deles não reclamam, ou porque não sabem como fazê-lo ou porque não têm a quem reclamar, ou ainda por acharem que o esforço não compensa. (GIANNINI, 2004).

Peppers e Rogers (2004) argumentam que os danos causados por clientes decepcionados ultrapassam a perda dos rendimentos advindos das compras em seu ciclo de vida. Estudos do TARP (*Target Audience Rating Point*) mostraram que um cliente muito insatisfeito pode contar para até onze pessoas sobre sua decepção, sendo que cada uma dessas pessoas contará a terceiros, o que levará a um possível crescimento geométrico do número de clientes potenciais que acabam rejeitando a empresa devido a comentários negativos sobre ela. Portanto, essa empresa perde não somente os lucros no ciclo de vida do cliente, mas também muitos clientes potenciais que se decidem a não comprar dela.

É possível, contudo, reconquistar os clientes desapontados. Se estiverem em alerta, as empresas estabelecerão sistemas facilitadores de contato para clientes insatisfeitos, como por exemplo, um número de ligação gratuita para reclamações, sugestões e perguntas.

Kotler (1999, p. 167) apresenta o seguinte procedimento utilizado por empresas que estão em alerta com relação à satisfação do cliente:

1. Estabelecem uma *hot-line* gratuita 24 horas por dia, sete dias por semana (por telefone, fax ou e-mail), a fim de ouvir e solucionar as queixas dos clientes.
2. Contatam o cliente queixoso assim que possível. Quanto mais a empresa demorar a ligar de volta, mais insatisfeitos os clientes se tornam e tem início uma propaganda boca a boca negativa.
3. Aceitam responsabilidade pelo desapontamento do cliente em vez de culpá-lo.
4. Empregam nas atividades de atendimento ao cliente pessoas que sabem se colocar no lugar do cliente e entender seus problemas.
5. Resolvem os problemas rapidamente e ao gosto do cliente. Alguns clientes queixosos não estão tão interessados em compensação financeira, mas em um sinal de que a empresa se importa com eles.

Foi constatado também que os clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos.

Cerca de 34% dos clientes que registram queixas mais graves voltam a comprar da empresa se suas reivindicações forem atendidas, e esse número se eleva para 52% para reclamações mais leves. Se a reclamação for resolvida rapidamente, de 52% (reclamações mais graves) a 95% (reclamações mais leves) voltam a fazer negócios com a empresa (KOTLER, 1999, p. 167 *apud* MENDONÇA, 2007).

Na concepção de Ryals, Knox e Maklan (2000), um cliente extremamente satisfeito pode tornar-se defensor, associado e parceiro da empresa. Ele a defenderá, pois quanto mais gostar dela, mais falará bem a seu respeito quando perguntarem sua opinião, ou mesmo sem que a peçam. A melhor propaganda é um cliente satisfeito, e clientes satisfeitos tornam-se apóstolos da empresa. Muitas empresas têm por objetivo fazer de seus clientes seus fãs. Uma forma de tornar os clientes ainda mais fiéis é lançar um programa de associação que conceda privilégios. A idéia é: se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios que postulam os autores.

Algumas empresas mais avançadas consideram seus clientes como parceiros. Isso fica evidente quando elas solicitam a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos, pedem-lhes sugestões quanto a melhorias nos serviços da empresa ou os convidam a participarem de um debate de clientes. A parceria é mais comum nas relações entre empresas do que nos mercados de massa.

De acordo com Cobra (2001, p. 143) para que se inicie um bom relacionamento entre empresa e clientes, é preciso administrar bem as expectativas destes com relação ao desempenho dos serviços. Somente aquela empresa que gerencia as expectativas dos clientes é capaz de mantê-los satisfeitos. Para isso é necessário:

[...] um esforço permanente de pesquisa de mercado, pois a maioria das organizações acredita que conhece muito bem os clientes e suas necessidades, mas isso nem sempre é verdade. Como o cliente é o patrimônio mais valioso de uma organização, vale à pena investir em pesquisa para saber o que ele deseja.

Gustafsson e Johnson (1997) colocam a satisfação do cliente dentro de um sistema de relações de causa e efeito. Eles afirmam que medidas de satisfação não são particularmente significativas. O que os administradores realmente precisam saber é: (1) o que fazer para melhorar a qualidade e efetivamente aumentar a satisfação; (2) melhorada a satisfação, quais as compensações. É preciso dizer que o foco deve estar em conduzir o cliente à satisfação antes de oferecer-lhe a compensação. As compensações aumentam e incluem o aumento da lealdade e retenção do cliente. Com isso, há menos reclamações e conseqüente aumento da lucratividade.

Ken Blanchard (*apud* CRANDAL, 2000, p. 2) afirma que os clientes sempre são a razão dos negócios, “assim as opiniões e preferências dos clientes devem moldar quase todos os aspectos do seu negócio, desde as políticas de serviço até a seleção de novos mercados”. É também uma estratégia de crescimento cuidar deles, sendo bem mais fácil e barato tentar vender para os já existentes do que conquistar novos clientes que ainda nem conhecem o nome da empresa.

De acordo com Anderson e Fornell (1999, p. 2), “a satisfação do cliente pode ser um indicador de tendências do desempenho financeiro e econômico”, de modo que se podem traçar conseqüências comportamentais e econômicas que sejam

benéficas à empresa. A satisfação do cliente conduz ao aumento da lealdade, acabando por assegurar futuros rendimentos, reduzir o custo de transações futuras, diminuir a elasticidade dos preços e a minimizar a probabilidade de outras pessoas reclamarem da falta de qualidade. Comentários de clientes satisfeitos geram diminuição do custo para atrair novos e aumenta a reputação geral da empresa, enquanto os insatisfeitos naturalmente causam o efeito oposto. Por todas essas razões, não se surpreende que, na prática, empresas de qualidade superior gozam de maiores retornos econômicos.

Kaplan e Norton (1997, p. 67) dizem que na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*:

[...] as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Segmentos esses, que representam as fontes que produzirão, dentro dos objetivos financeiros da empresa, o componente de receita. A perspectiva dos clientes permite às empresas alinhar suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, favorecem uma identificação clara e avaliam propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Houve um tempo em que as empresas enfatizavam o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica; elas se concentravam mais em sua capacidade interna. Ocorre que aquelas empresas que não haviam compreendido as necessidades dos clientes perceberam que os concorrentes lhes tomavam mercado, ofereciam produtos ou serviços mais bem alinhados às preferências. Por isso, hoje, as empresas voltam seu foco para fora, para os clientes. Rotineiramente, as declarações de missão e visão afirmam a meta de ser o principal fornecedor de nossos clientes.

Esquecendo a impossibilidade evidente de que todas as empresas se tornem a 'fornecedora número um' de seus clientes, não se pode contestar a validade de declarações inspiradoras que estimulam todos os funcionários a satisfazer às necessidades dos clientes. Parece óbvio que para obter um desempenho financeiro superior em longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68).

Os executivos das unidades de negócios, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, além de aspirarem a satisfazer e a encantar os clientes, devem

traduzir suas declarações de missão e de estratégia em objetivos específicos, baseados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas devem, primeiramente, identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes e, em seguida, selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. Identificar as propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para que se desenvolvam os objetivos e as medidas, na perspectiva dos clientes. Porém, “a perspectiva dos clientes *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68).

As empresas não podem acreditar que sabem exatamente quais são as expectativas de seus clientes, porque o que sabem talvez seja apenas superficial, ou seja, o que todos concordam: o cliente quer ter segurança, sentir segurança, estar em segurança quando consome. Isto lhe é oferecido, mas pode querer algo a mais que fica difícil saber sem lhe perguntar, só mesmo uma pesquisa poderá apontar quais são tais anseios e necessidades. As expectativas mudam constantemente e o consumidor é polígamo no que tange aos produtos.

2.3 Qualidade em serviços

A indústria de serviços tem apresentado um enorme crescimento no mundo todo. Percebe-se com clareza que a economia baseada na manufatura se converteu para economia baseada em serviços, numa mudança comparável à ocorrida com a Revolução Industrial.

Grönroos (1993, p. 8) afirma:

Cada número que descreve as dimensões do setor de serviços é uma enorme subestimação. O setor é de fato muito maior e muito mais importante para a sociedade do que parece. Portanto, embora estreitamente definido, o setor de serviços é um fator de grande importância na economia atual. Em períodos de contração econômica o setor de serviços manteve o nível geral de emprego, impedindo seu declínio, e em tempos de expansão

econômica o índice de empregos nesse setor cresceu mais rápido do que no setor de fabricação.

Albrecht e Zemke (1990) argumentam que nesta nova economia, voltada para os serviços, os relacionamentos estão se tornando mais importantes que produtos físicos. Com as novas tecnologias, menos mão-de-obra é utilizada para a produção de bens industriais e produção agrícola; por isso, os empregos na área de serviços crescem e se tornam tão significativos na economia mundial. O mercado de serviços é segmentado dentro de no mínimo três níveis: orientado por preço - o cliente busca o melhor preço, mas espera receber um serviço de qualidade; orientado por valor - ele faz um balanço entre custo e valor; orientado por qualidade - exige qualidade máxima, não importando o preço.

De acordo com Las Casas (1999, p.14):

Serviços são atos, ações, desempenho. [...] Portanto, no *marketing* de serviços estamos principalmente preocupados em comercializar atos, ações, desempenho. O enfoque é naquela parte intangível que acompanha ou não algum bem, igualmente objeto de uma transação comercial.

O autor prossegue dizendo que (p.15) “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. [...] serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação”.

Lobos (1991, p. 13) afirma: “quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o Cliente [...] a qualidade de um serviço é um composto que provavelmente nenhum cliente conseguiria definir com clareza, se perguntado a respeito”. Isto ocorre porque o cliente possui expectativas sobre o serviço, expectativas estas que não constituem sequer necessidades e que podem vir a ser sociologicamente previsíveis. Trata-se de expectativas que podem estar relacionadas a três fatores: desempenho, atendimento e custo.

O julgamento da qualidade em serviços é subjetivo, mas torna-se necessário elaborar critérios para avaliá-los com consciência. É difícil definir em poucas palavras o conceito de qualidade. Para fixarem-se metas de qualidade nos vários níveis da empresa, devem-se estabelecer requisitos e especificações. A qualidade só pode ser definida baseada na satisfação do consumidor, pois ele é quem de fato define o que é qualidade. De acordo com Cobra (2001, p. 160):

A qualidade de um serviço tem duas dimensões: uma instrumental, que descreve os *aspectos físicos* do serviço e outra que diz respeito aos *aspectos funcionais*, relativos aos aspectos intangíveis ou psicológicos do desempenho do serviço.

Dessa forma, a qualidade é composta de aspectos “técnicos” e “funcionais”, conforme se pode verificar na Figura 2:

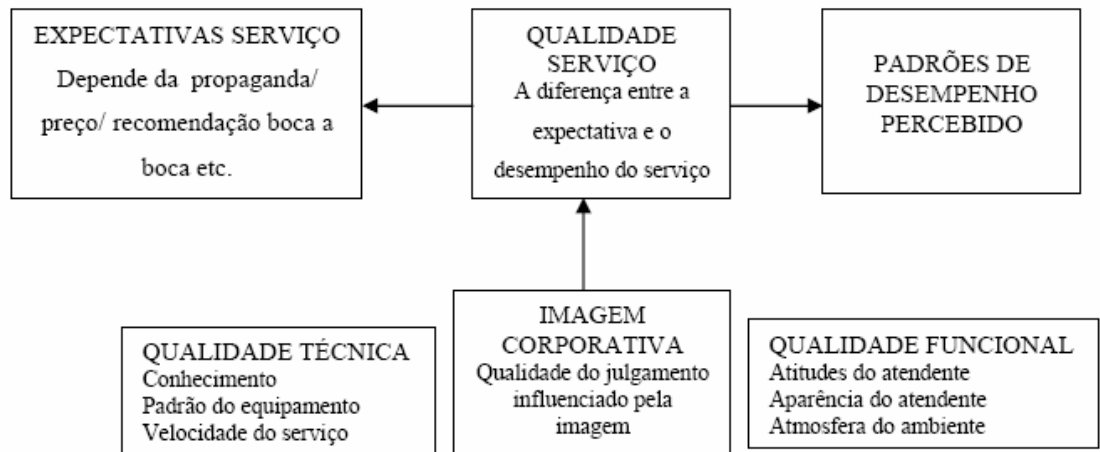


Figura 2 - Percepção da qualidade técnica e funcional
Fonte: COBRA, (2001, p. 161)

Para atingir-se a qualidade total em serviços, os clientes internos e externos, bem como seus proprietários, devem sentir o tratamento, a atenção, bem como os serviços oferecidos, se eles são superiores as suas expectativas.

“Um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva” (Grönroos 1993, p. 38-39). Os clientes utilizam expressões como experiência, confiança, tato e segurança para descreverem os serviços. Um serviço pode ser expresso de forma altamente abstrata, isso se deve a sua natureza intangível. A característica da intangibilidade acaba tornando difícil para o cliente avaliar um serviço. “Este não é algo palpável, mas consiste numa série de atividades ou processos produzidos e consumidos simultaneamente (característica da ‘inseparabilidade’) [...] “pelo menos até certo ponto, é difícil gerenciar o controle de qualidade e praticar um *marketing* no sentido tradicional”. Não há como controlar a qualidade do serviço pré-produzida antecipadamente, ou seja, fazer esse controle antes de ele ser vendido e consumido, embora as situações variem dependendo do tipo de serviço. Por isso, o controle da qualidade e o *marketing* devem estar presentes no momento e no lugar da produção e no consumo do serviço simultaneamente. No caso, o cliente participa

como um recurso da produção, não sendo apenas um mero receptor dos serviços. Devido a isso e às características anteriores, não é possível manter serviços em estoque, da mesma forma em que se mantêm os bens.

Las Casas (1999) discorre sobre o espírito de colaboração quando se têm empresas como clientes; nesse caso, quando satisfeitas com a qualidade dos serviços, elas acabam fazendo indicações, multiplicando a clientela. Às vezes, o cliente chega a acompanhar o prestador de serviços em visitas ou, então, faz indicações por cartas, telefonemas etc., passando a ser um colaborador perfeito. O autor ainda ressalta que, da mesma forma que clientes satisfeitos dão boas recomendações, multiplicando o número de clientes para uma determinada empresa, os clientes insatisfeitos acabam por multiplicar-lhe a imagem negativa.

Um serviço com qualidade total é aquele que apresenta defeito zero. Alcançar a meta de defeito zero em serviços é complicado, uma vez que este é produzido e consumido ao mesmo tempo, diferentemente da produção de bens de consumo, que permite ao fabricante selecionar os produtos sem defeito antes que eles cheguem ao ponto de venda. Por isso, um defeito em serviços é detectado imediatamente pelo consumidor. Assim, os prestadores de serviços precisam fazê-lo bem da primeira vez, com presteza e disciplina. No caso de uma falha, um trabalho de recuperação do cliente deve ser feito de modo a agradar-lhe, a ponto de ele se tornar fiel; caso contrário, o mesmo cliente poderá divulgar negativamente a empresa em seu meio social.

Para prestar serviços com qualidade total, é necessário ter o foco no cliente. De acordo com Cobra (2000, p. 18), “a nova felicidade no mundo dos negócios não advém do lucro, mas da satisfação dos clientes.” No século XXI, ao que parece, as pessoas estão preocupadas com seu desenvolvimento não só intelectual, mas, mental, espiritual e corporal.

Anderson, Fornell e Rust (1997, p. 130), confirmando a visão de Cobra (2001), argumentam que a satisfação total do cliente deveria ser o maior indicador do desempenho da empresa, por resultar em consequências benéficas para a empresa, devido a seus elos com o comportamental e o econômico. Uma variedade de estudos constatou que níveis elevados de satisfação do cliente conduzem a um grande número de clientes leais. Havendo satisfação do cliente, a lealdade aumenta, de modo a assegurar futuros rendimentos, a reduzir o custo de transações por vir, a diminuir a elasticidade de preço e a minimizar a probabilidade dos clientes

duvidarem da qualidade. Internamente, com a melhora na qualidade e na satisfação do cliente, os custos associados com produtos e serviços defeituosos ficam reduzidos, tais como: custos de garantia, serviço de campo, re-serviço, e reclamações. Clientes satisfeitos diminuem o custo para atrair novos clientes e realçam a reputação geral da empresa, enquanto um cliente insatisfeito causará o efeito contrário.

A empresa que atinge um nível superior de satisfação do cliente dedica menos recursos para lidar com retornos, retrabalho, garantias e reclamações administrativas; dessa maneira, diminui custos e aumenta a produtividade. No contexto de serviços, a redução de defeitos conduz a maior fidelidade e assegura maior produtividade através de menores custos em futuras transações (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

Conforme afirma Grönroos (1993, p. 48), “o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes”. Ou seja, é claramente importante o que os clientes percebem em suas interações com a empresa, para avaliar a qualidade. O autor prossegue: “Internamente, isto é visto com muita frequência como a *qualidade* do produto entregue. Entretanto, esta não é toda a verdade”. Há apenas uma dimensão da qualidade, e esta é chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. Quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam, o cliente fica com essa dimensão.

Entretanto, a dimensão da qualidade técnica não conta para a qualidade total que o cliente percebe que recebeu, porque existe um sem-número de interações entre o prestador de serviços e o cliente, as horas da verdade mal ou bem administradas. O cliente certamente também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as consequências ou o resultado final de um processo lhe são transferidos.

Segundo Porter (1989, p.107):

Todas as empresas necessitam de uma estratégia de posicionamento para uma vantagem competitiva sustentável. Contudo, apenas essa estratégia de posicionamento não é garantia de tal vantagem, pois uma posição de valor atrai as outras empresas concorrentes para a mesma posição. Por isso, as empresas concorrentes imitam essas posições, igualando-se em competitividade.

De acordo com Perreault Jr. e McCarthy (2002, p. 41), uma empresa possui vantagem competitiva quando seu composto de *marketing* é considerado pelo mercado alvo como melhor que o da concorrência.

“A vantagem competitiva de uma empresa é considerada como dependente da qualidade dos bens e dos serviços prestados” (GRÖNROOS, 1993, p. 52). A hora da verdade é um verdadeiro momento de oportunidade. Literalmente, isso significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. Passado este momento, a situação já mudou, o cliente já se foi, e evidentemente não há formas fáceis de se agregar valor à qualidade do serviço percebida pelo consumidor. Em suma, perdeu-se oportunidade em seu momento chave. Se um problema de qualidade ocorreu, será tarde demais para tomar ações corretivas. Para fazê-lo, uma nova hora da verdade terá que acontecer.

2.4 Marketing estratégico

As estratégias direcionadas para o mercado começam com um entendimento acerca do que seja esse mercado e dos clientes que o compõem. Para Cravens e Piercy (2007), as características das estratégias direcionadas para o mercado incluem: tornar-se orientado para ele; determinar competências sobre; encontrar uma correspondência entre o valor ao cliente e as competências organizacionais do mercado; obter desempenho capaz de agregar valor, fornecendo-o de modo adicional ao cliente. Evidências disponíveis indicam uma forte lógica de suporte para a adoção de estratégias direcionadas para o mercado, reconhecendo a necessidade de um compromisso em longo prazo para o desenvolvimento dessas estratégias.

Alcançar tal estágio de orientação para o mercado exige: foco voltado ao cliente; inteligência competitiva; e coordenação entre as funções empresariais, como o postulam Prahalad e Hammond (2002). Tornar-se orientada para o mercado envolve a implantação de mudanças importantes na cultura, nos processos e na estrutura da tradicional organização tipo pirâmide, geralmente formada em unidades funcionais. Várias ações inter-relacionadas são necessárias para isto, incluindo aquisição de informações, compartilhamento de informações na organização,

avaliação interfuncional, diagnósticos compartilhados e tomada de decisão. O objetivo da orientação para o mercado é proporcionar valor adicional ao cliente.

Na concepção de Martin (2002), a alavancagem de competência é parte primordial do desenvolvimento de uma estratégia direcionada para o mercado. “Competências são processos organizacionais que propiciam maneiras de coordenar atividades relacionadas e utilizar ativos com habilidades e conhecimento acumulado” (SHULTZ; SCHULTZ, 2004, p. 15). Competências são superiores à concorrência, difíceis de duplicar e aplicáveis a várias situações. As competências podem ser classificadas como processo de fora para dentro, de dentro para fora e abrangentes. Os processos de fora para dentro direcionam os processos de dentro para fora e os abrangentes, identificando as necessidades dos clientes e as oportunidades de obtenção de valor adicional, afirmam Knox *et al.* (2003).

A criação de valor adicional para o cliente é um desafio competitivo contínuo para as empresas direcionadas para o mercado. Valor, na acepção de Bianco (2004), significa a concessão de benefícios do produto menos os custos totais envolvidos na aquisição do produto. O valor adicional ao cliente ocorre quando o comprador obtém uma experiência de uso muito favorável em comparação com suas expectativas e com as ofertas de valor dos concorrentes. Os meios para obtenção de valor podem implicar diferenciação de produto, preços mais baixos do que o das marcas concorrentes ou uma combinação de custo mais baixo e diferenciação.

Tornar-se voltada para o mercado é um processo contínuo que começa com a identificação das competências a serem desenvolvidas. É preciso identificar, analisar e desenvolver competências de percepção de mercado e de fidelização de cliente para que se possam implementar as mudanças necessárias nas organizações.

A nova era do *marketing* estratégico impõe vários e importantes desafios aos executivos. O crescimento da globalização apresenta uma série de oportunidades complexas. Inovações radicais produzirão muitas oportunidades de novos produtos, exigindo desse executivo uma qualificação, bem como visão para decidir quais opções deverão ser trabalhadas. Além disso, a nova era promete aumentar a exigência de comportamento ético e a responsabilidade social.

Para fazer bons negócios e tomar decisões de *marketing* acertadas, é essencial analisar mercados e concorrência. Os usos das análises de produto-

mercado são muitos e variados. Um aspecto importante na definição e na análise do mercado é o de ir além do foco de um produto com a incorporação das necessidades do mercado do ponto de vista dos analistas.

As estratégias de negócios e dos mercados estão inter-relacionadas, e as empresas que não entendem seus mercados e qual a sua probabilidade de mudar no futuro estão em desvantagem competitiva. Sentir o mercado efetivamente é essencial para orientar estratégias de negócios e de *marketing*. É preciso prever a migração de valor, o processo de os clientes mudarem suas compras para novos produtos, que atendam melhor às suas necessidades, bem como desenvolver contraestratégias. A fim de se tornar orientada para o mercado, é essencial que a empresa identifique o direcionamento futuro desse mercado.

Cravens e Piercy (2007) defendem que, em razão do uso de diferentes níveis de agregação (genérico, tipo de produto e variação de produto), os produtos e as marcas são posicionados em categorias mais agregadas, ajudando, dessa maneira, a melhor compreender clientes, inter-relacionamentos de produtos, estrutura do setor, enfoques de distribuição e principais concorrentes. Essa abordagem da análise produto-mercado oferece um guia consistente para as informações necessárias, independentemente do tipo do produto-mercado em análise. Segundo os autores, o exame das oportunidades de mercado inclui: (1) definição de limites e estrutura do produto-mercado; (2) descrição e análise de usuários finais; (3) realização de análises setoriais e de cadeia de valores; (4) avaliação dos principais competidores; e (5) estimativa das taxas de crescimento e do tamanho do mercado.

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2003), depois de determinar os limites e a estrutura do produto-mercado, são coletadas e examinadas informações sobre vários aspectos do mercado. Primeiro é interessante fazer uma pesquisa sobre as pessoas ou sobre as organizações usuárias finais do produto-mercado, em cada nível – genérico, tipo de produto, bem como sua variação. Esses perfis de mercado de clientes ajudam a avaliar as oportunidades e a orientar as estratégias de posicionamento e direcionamento do mercado. Depois, prosseguem os autores, para ajudar a desenvolver a estratégia, identificam-se e analisam-se as companhias que comercializam produtos e serviços em cada nível do produto-mercado. As análises setoriais e de principais competidores consideram as empresas que concorrem com a companhia que está analisando as oportunidades de mercado. Assim, a análise setorial de uma instituição de ensino superior deve incluir organizações que operem,

em todos os estágios (níveis) do sistema de valor agregado, como fornecedores, prestadores de serviços, docentes, discentes e sociedade.

A etapa seguinte da análise da oportunidade de mercado é uma avaliação abrangente dos principais competidores. Tal avaliação deve abranger os concorrentes reais e aqueles potenciais, considerados importantes pelos gestores. Para Capon (2001), a análise dos concorrentes inclui: (1) descrição da empresa; (2) avaliação do concorrente; e (3) previsão das futuras ações dos competidores. Também é importante identificar novos possíveis concorrentes, alerta Porter (1998). A análise dos concorrentes é uma atividade contínua e exige coleta e análise coordenada de informações.

Desenvolver uma visão estratégica sobre o futuro e sobre como se imagina que o mercado vá mudar são fatores importantes da análise da oportunidade de mercado. Evidências cada vez mais fortes sobre os mercados apontam para a importância vital de entender e antecipar as mudanças que neles venham a ocorrer. Obtendo essas percepções, é interessante ver a concorrência como um processo que envolve três etapas: a de experimentação; a de parceria para definir os padrões do setor; e, finalmente, a de busca de participação de mercado e de lucros. A análise das forças da mudança é que oferece a base para a antecipação do futuro (GALEA, 2004).

A etapa final da análise de produto-mercado trata da estimativa do potencial do mercado e de sua previsão das vendas. As previsões geralmente utilizadas na análise de produto-mercado incluem estimativas do potencial do mercado, previsão das vendas totais de cada empresa concorrente desse produto e ainda a previsão de vendas para a empresa em questão. Essas informações são necessárias para várias finalidades e são preparadas para unidades de análises diferentes, como categorias de produto, marcas e áreas geográficas. As técnicas e o enfoque da previsão devem corresponder às necessidades da organização.

2.5 Marketing de relacionamento

O *marketing* de serviços adquire importância cada vez maior no ambiente corporativo. De acordo com Vavra (1993), na economia, segundo dados do *Institute*

of *Marketing and Purchasing of Industrial Good*, os serviços são responsáveis por 80% do PIB mundial.

O *marketing* de relacionamento tem fortes antecedentes históricos que datam da era pré-industrial, sendo que só mudaram sua forma e sua prática. Há argumentos que sugerem que os antecedentes do *marketing* de relacionamento podem também ser encontrados em recentes teorias do Comportamento do Consumidor. Gronroos (1996) coloca que, a partir dos anos 70, surge uma abordagem alternativa baseada no estabelecimento e no gerenciamento de relacionamentos. Essa abordagem foi elaborada por meio de duas correntes de pesquisas. São elas a Escola Nórdica de Serviços, que partiu de uma perspectiva voltada aos serviços e o IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*, subordinado ao *Institute of Marketing and Purchasing of Industrial Goods*), que explorava as redes de trabalho e suas interações para entender os negócios industriais.

Um ponto em comum entre essas duas escolas de pensamento é a visão de que o *marketing* é mais uma questão relativa à forma de gestão e não, simplesmente, uma função empresarial. Portanto ele deve ser construído a partir de relacionamento ao invés de sê-lo por meio de transações (GRONROOS, 1996). Hultman e Shaw (2003) afirmam que o surgimento de uma abordagem relacional de redes tem suas raízes tanto na literatura do *marketing* de serviços quanto na abordagem de redes de trabalho proposta, em um primeiro momento, para o *marketing* industrial.

O conceito de *marketing* de relacionamento foi sendo introduzido na literatura, acoplado ao *marketing* de serviços e incorporado a modelos relativos ao processo de entrega dos serviços, principalmente pela maturidade dessa área em relação à ênfase na qualidade, representando um crescente reconhecimento dos benefícios potenciais, tanto para as empresas quanto para os clientes, devido aos avanços tecnológicos (BERRY, 1995). Por isso Gronroos (2000) comenta que não é difícil perceber como o *marketing* de serviços se tornou um pilar de sustentação para o *marketing* de relacionamento.

Slongo e Liberali (2004, p. 73, *apud* GRONROOS, 1994), propõem, na Figura 3, um comparativo entre *marketing* transacional e *marketing* de relacionamento, ressaltando as enormes vantagens da prática deste último nas empresas.

Continuum da estratégia	Marketing transacional	Marketing de relacionamento
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de marketing dominante	Marketing <i>mix</i>	Marketing interativo, com suporte do marketing <i>mix</i>
Elasticidade de preço	Maior sensibilidade a preço	Menor sensibilidade a preço
Dimensão de qualidade dominante	Qualidade de resultado (dimensão técnica) é dominante	Qualidade de interação (dimensão funcional) cresce em importância, podendo tornar-se a dominante.
Mensuração da satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistemas de monitoramento do cliente em tempo real
Sistema de informações do cliente	Monitoramento da participação do mercado (abordagem indireta)	Gerenciamento do cliente (abordagem direta)
Interdependência e interface entre marketing, operações e recursos humanos	Pouca ou nenhuma importância estratégica	Elevada importância estratégica
Papel do marketing interno	Pouca ou nenhuma importância para o sucesso da empresa	Elevada importância estratégica para o sucesso da empresa
Continuum de produto		

Figura 3 - Comparativo entre *marketing* transacional e *marketing* de relacionamento.
Fonte: Slongo e Liberali, (2004).

Os autores afirmam que, genericamente, podem-se dividir as interações entre empresa e clientes em dois tipos principais: transações discretas e trocas relacionais. No primeiro tipo, as transações tendem a ocorrer de forma limitada, tanto em extensão de tempo quanto em intensidade (incluindo, por exemplo, nível de comunicação e conteúdo); enquanto as trocas relacionais caracterizam-se por interações de mais longo prazo e maior intensidade. A FIGURA 3 destaca os serviços como típicos produtos vinculados ao *marketing* de relacionamento (caso das instituições de ensino superior – escopo deste estudo). Contudo, tal percepção pode caracterizar-se em um erro de interpretação, transmitindo a falsa idéia de que não há – ou não deva haver – serviços cuja entrega se dê na forma transacional.

Um aspecto fundamental a ser considerado, destaca Iacobucci (2000), é o de que as situações que caracterizarão o tipo de relação a ser estabelecida dependerão de cada cliente; em um mesmo tipo de serviço, alguns destes buscam desenvolver relacionamentos, enquanto outros optam por encontros de serviços. Assim, não é apenas o tipo de serviço que irá determinar a existência ou não de relacionamentos, podendo haver clientes com características que o impulsionem a desenvolver relacionamentos em um maior número de categorias de serviços, enquanto outros apresentam traços distintos, evitando toda e qualquer forma de relacionamento.

Para Kerin *et al.* (2007, p. 16):

Relacionamentos significativos com clientes são alcançados quando as empresas identificam maneiras criativas de se conectarem intimamente com seus clientes por meio de ações específicas do composto de *marketing*, implementadas em seu programa de *marketing*.

Os autores afirmam que o *marketing* de relacionamento é fácil de entender, mas difícil de implementar. Argumentam que a marca registrada do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos eficazes com clientes atualmente é chamada de *marketing* de relacionamento, ligando a organização a seus clientes, empregados, fornecedores e outros parceiros para benefícios de longo prazo. Em um cenário ideal, esse *marketing* envolve relacionamento pessoal e contínuo entre a organização e um cliente individual.

Grandes empresas consideram que um rigoroso padrão de *marketing* de relacionamento é difícil de alcançar. A tecnologia da informação, em conjunto com a fabricação e os processos de *marketing* modernos, está levando à personalização de bens ou serviços, de acordo com as preferências dos clientes, em grandes volumes e a um custo relativamente baixo.

No entanto, existem outras forças trabalhando contra esse tipo de relacionamento pessoal entre a empresa e o cliente. Para Levy e Weitz (2004), o número de relacionamentos personalizados que as empresas pedem que os clientes mantenham com elas é insustentável, como evidenciado por dezenas de ofertas de cartão de crédito e de financiamento que um consumidor comum recebe em um ano.

Apesar disso, muitas empresas buscam concentrar-se no valor para o cliente. Tais empresas almejam conquistar clientes leais, oferecendo-lhes valor único em seus produtos. Essa seria a essência do *marketing* bem-sucedido. O que talvez seja difícil é identificar e mensurar o que realmente os clientes valorizam e como eles percebem e reagem às ofertas de valor.

Num ambiente onde proliferam bens e serviços de qualidade similar e em grande quantidade, está cada vez mais complicado para as organizações definirem estratégias e ações de *marketing* de relacionamento que gerem resultados efetivos.

2.6 Histórico da Educação Superior no Brasil

O desenvolvimento do sistema de educação superior no Brasil, com relação às suas origens e características, pode ser considerado atípico no contexto latino-americano, visto que desde o século XVI os espanhóis fundaram universidades em suas possessões na América. Eram instituições que recebiam autorização do Sumo Pontífice, através da Bula Papal (MACHADO NETO, 2002, p. 139)

Fugindo das tropas napoleônicas, que haviam invadido Portugal em 1808, a Família Real chega ao Brasil. Na Bahia, D. João VI, Príncipe Regente, recebeu uma solicitação dos comerciantes locais para a criação de uma universidade no Brasil, os quais se dispuseram a colaborar financeiramente; porém, ao invés de uma universidade, Salvador passou a sediar o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia (LOPES, 2006).

A corte foi então transferida para o Rio de Janeiro, onde se instalaram uma Escola de Cirurgia, Academias Militares, a Escola de Belas Artes, bem como também a instalação do Museu Nacional, da Biblioteca Nacional e do Jardim Botânico.

No Brasil-Colônia, o ensino formal estava a cargo da Companhia de Jesus, estabelecendo regras de catequização que, através de seus métodos pedagógicos, ensinaram os índios; para se graduarem, os estudantes da elite colonial portuguesa tinham que frequentar a Universidade de Coimbra, em Portugal, onde se graduavam em Teologia, Direito Canônico, Direito Civil, Medicina e Filosofia (www.inep.gov.br).

Com a Independência do Brasil, em 1822, D. Pedro I, o então Imperador, passa a assumir esse cargo, por pouco tempo, renunciando-o para, assim, assumir, como D. Pedro IV, o reino de Portugal, deixando em seu lugar seu primogênito, D. Pedro II, menor de idade.

No período da Regência, em 1827, foram criados 02 cursos de Direito: um em Olinda (Nordeste) e outro em São Paulo (Sudeste do Brasil).

As escolas de nível superior, no Brasil, surgiram em 1827 com os cursos jurídicos que eram dotados de grande prestígio e muito valorizados na sociedade da época. A formação dos primeiros bacharéis em artes advinha dos colégios jesuítas, sendo instaladas fisicamente em mosteiros e seu corpo docente possuía influência direta com os eclesiásticos. O ensino superior não era procurado pelo interesse ao saber, mas em virtude do prestígio social que este acarretava, facilitando o acesso a

cargos superiores burocráticos, o que representava a base para o desenvolvimento da carreira política, fazendo a diferença à classe da população trabalhadora. A situação do mercado de trabalho na época, a estrutura política, os desafios administrativos, acarretavam para o bacharel em direito boas oportunidades de trabalho, diferente de quem nem sempre fazia parte da esfera jurídica, formando, nessa época, a elite dirigente do país (XIMENES, 2003). As faculdades de direito tiveram supremacia no período imperial sendo que, nesta época, havia duas faculdades de direito e mesmo com a existência da Faculdade de Artes, de Medicina e de Engenharia, estas possuíam menos da metade dos alunos matriculados nos cursos de Direito. Daí a formação da produção do conhecimento estar contextualizada no bacharelismo e no cientificismo (XIMENES, 2003).

Já no ano de 1832, criou-se a Escola de Minas, na cidade de Ouro Preto (Minas Gerais), região de extração de ouro, mas diante da burocracia já reinante, sua instalação só veio a ocorrer de fato em 1866.

As primeiras faculdades brasileiras: Medicina, Direito e Politécnica, foram estabelecidas em cidades de reconhecida importância para a época, independentes umas das outras e com uma orientação profissional bastante elitista. Seguiam o modelo das grandes escolas francesas, instituições seculares mais voltadas ao ensino que à pesquisa. Tanto sua organização didática como sua estrutura de poder, baseavam-se em cátedras vitalícias (SOARES, 2002).

A expansão da educação superior brasileira só ocorreu desenfreadamente a partir do final dos anos 60, com o surgimento de vários estabelecimentos isolados de educação superior pelo setor privado, estruturados nos velhos moldes do bacharelismo voltados para o ensino básico, não se dirigindo para um modelo que favorecesse a educação e a pesquisa, embora houvesse a intenção dos legisladores de que fossem baseados no modelo das universidades, integrando juntamente atividades de ensino e pesquisa. O modelo era centrado na figura do docente que tivesse com exigência efetiva para o cargo excelentes habilidades de talento verbal e loquacidade, com objetivo de prender a atenção dos alunos, em detrimento a preocupação com uma formação acadêmica e crítica. O resultado foi uma improvisação do ato de lecionar não articulado a uma proposta pedagógica mais efetiva, uma vez que os docentes que eram colocados para dar aulas não tinham nenhuma preparação pedagógica adequada para isso, passando em classe, somente, a impressão de que sabiam de tudo, atitude advinda do bacharelado do

período colônia-império brasileiro, com redução, por parte das mantenedoras particulares de investimentos voltados para o ensino superior (XIMENES, 2003).

Em 1968 iniciou-se uma nova discussão. O Congresso Nacional aprovou a Lei 5540/68 da Reforma Universitária que criava os Departamentos em substituição às antigas cátedras e determinava que as chefias tivessem caráter rotativo. Implantaram-se o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração, os ciclos básicos, etc.

Logo após 1968, como a pressão por aumento de vagas tornava-se mais forte, houve a expansão do setor privado, que criou inúmeras faculdades isoladas, em regiões com maior demanda, ou seja, na periferia das grandes metrópoles e nas cidades de porte médio do interior. (www.inep.gov.br/publicações).

Em 1980, mais da metade dos alunos de terceiro grau estavam matriculados em estabelecimento isolado de ensino, sendo 80% em faculdades privadas. O Brasil contava, em 1981, com 65 universidades, 7 delas com mais de 20 mil alunos; o número de estabelecimentos isolados de ensino superior excedia a 800; porém, sem atividade de pesquisa, dedicando-se exclusivamente ao ensino. O setor público responsabilizou-se pelo desenvolvimento da pós-graduação e das atividades de pesquisa.

Para a promulgação da Constituição Brasileira de 1988, várias associações da sociedade civil participaram dos debates, sendo que o grupo que se identificava com os interesses da educação pública tentava assegurar verbas públicas exclusivamente para as instituições governamentais; em contrapartida, havia grupos ligados ao setor privado interessados em obter acesso às verbas públicas e em diminuir a interferência do Estado nos negócios educacionais.

A Constituição Federal estabeleceu um mínimo de 18% da receita anual, resultante de impostos da União, para a manutenção e o desenvolvimento do ensino; assegurou, também, a gratuidade do ensino público nos estabelecimentos oficiais em todos os níveis e criou o Regime Jurídico Único, estabelecendo pagamento igual para as mesmas funções e aposentadoria integral para funcionários federais. Em seu artigo 207, reafirmou a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível universitário, bem como a autonomia das universidades (SOARES, 2002, p.42).

Enquanto o crescimento das IES (Instituições de Ensino Superior) privadas deu-se por estabelecimentos de pequeno porte, o crescimento das IES públicas

ocorreu pela formação de universidades multifuncionais com atividades voltadas para o ensino, pesquisa e extensão resultando em um aumento do custo do financiamento público para o ensino superior que, juntamente com o desenvolvimento da pós-graduação, limitou-se à expansão, impedindo o Estado de dar conta da demanda existente por cursos de níveis superiores, permitindo assim ao setor privado atender a essa demanda excedente. Podemos observar que o crescimento da educação superior não ocorreu pelas universidades devido ao elevado custo que teria para o Estado ou o setor privado e que não teria o retorno almejado ocorrendo, então, a partir do final dos anos 60, o crescimento desenfreado de instituições isoladas de cursos de nível superior - o que desenhou um novo sistema de ensino superior privado de educação, muito diferente do padrão utilizado pelas universidades católicas existentes nos anos 70. Juntamente com a multiplicação, houve também a hegemonia das instituições de nível superior particulares que passaram das instituições de ordem religiosa para as privadas, dominadas por empresários em instituições isoladas de ensino, interessados no ensino bacharelado, voltadas apenas para cobrir o déficit do mercado de trabalho na época. Tais instituições constituíram-se nos cursos de quadro e giz que se preocupavam somente em atender às exigências básicas necessárias da legislação, oferecendo apenas um diploma de nível superior em detrimento de uma maior preocupação com a qualidade de ensino. Assim se deu o primeiro ciclo de expansão da educação superior no Brasil (XIMENES, 2003).

O crescimento da educação superior no Brasil, no seu segundo grande ciclo, foi contínuo principalmente no setor privado, acelerado no final dos anos 90 apresentando uma taxa anual de expansão de 7% entre 1994 e 1999 e estando em 1999 com 9% a mais em relação ao ano anterior. De 1999 a 2000 teve seu maior índice com crescimento de 14%, bem maior que o obtido em toda a década de 80 e só comparado com a expansão ocorrida nas décadas de 60 e 70 que teve sua taxa média anual de crescimento em 18%. A previsão de que o crescimento da educação superior de graduação deverá continuar na próxima década se dará graças à expansão do ensino básico e médio que vem ocorrendo e pela pressão por qualificação contínua cada vez mais exigido pelo mercado de trabalho (XIMENES, 2003).

A educação superior presencial de graduação deverá ser mantida majoritariamente pelo setor privado, estando presente desde o início do segundo

ciclo de expansão do ensino superior. Na década de 90 com a suspensão das atividades do antigo Conselho Federal de Educação, o setor passou por uma desaceleração apenas voltando a crescer no final da década, ou seja, entre 1996 a 1999 que representava 36,3% e no ano de 1999 foi de 16,9%. O censo do INEP feito em 2001, apontou que 69,01% das matrículas do ensino superior estava no setor privado. Houve também um crescimento significativo nas instituições federais de ensino superior: entre 1994 a 1996 teve um crescimento de 7%; entre o ano 1996 a 1999, este índice dobrou perfazendo 13,8%. Em 1999 o crescimento foi de 8,4%, considerada a maior expansão anual desde o ano de 1981. Mesmo com esse crescimento o índice ainda é pequeno, pois representa, no total, apenas 16,59% das matrículas (XIMENES, 2003).

No ano de 1994 a educação superior brasileira iniciou outro grande ciclo de expansão, tendo a sua frente as instituições de ensino superior particulares que, de em 1999, foram responsáveis por 539.662 matrículas, bem mais expressiva que nas municipais com 29.364, nas estaduais que tiveram 82.226 e nas federais com 98.916 matrículas, totalizando no país 750.168 matrículas (INEP, 2000). Em todo o sistema de educação superior verificamos que, pelo âmbito regional, a região centro-oeste foi a que mais cresceu, sendo que de 1994 a 1999 foi responsável por 68,3% das matrículas. Comparando por região verifica-se também que em 2000, 78,15% dos estudantes que concluíram o ensino superior estavam em instituições privadas de ensino superior. Já nas regiões Sul e Centro-Oeste, as instituições privadas tiveram o percentual de 63%. No ano de 2001, os cursos de níveis superiores oferecidos pelas universidades particulares representavam 48,10% do total. O percentual ainda é maior nas faculdades integradas e instituições isoladas de educação superior com cerca de 90%, além dos centros universitários com quase 100%. Das instituições de ensino superior brasileira, cerca de 86,84% pertencem ao setor privado e, na região sudoeste, este percentual aumenta para 89,89%. Observa-se também que os cursos presenciais de graduação superior, 64% advêm do setor privado, número este que aumentou muito na última década, porém não representa o diferencial principal do segundo grande ciclo de expansão da educação superior privada no Brasil por não ter um resultado muito diferente do primeiro ciclo. (XIMENES, 2003).

Segundo Ximenes (2003), existem entre o primeiro ciclo de expansão de ensino superior no Brasil e o segundo, algumas peculiaridades que os diferencia.

Diferente do primeiro ciclo, no segundo, existe uma preocupação maior nos cursos de graduação com os projetos pedagógicos tendência reforçada pela implantação das novas diretrizes curriculares, principalmente nas áreas das ciências sociais humanas. A educação já não é mais alicerçada no modelo supremo do bacharel, remetido ao período imperial, com base na figura retórica do docente, mas adquire uma nova e efetiva preocupação voltada para um processo de aprendizagem com base no desenvolvimento de atividades práticas e complementares em concordância com as transformações do país tanto do ponto de vista social e econômico como tecnológico e paralelo a temas de importância social e profissional (FÁVERO, 2001).

Outra diferença observada no segundo ciclo da expansão do ensino superior se dá pelas questões regionais, marcada pelo crescimento acelerado do setor privado não só no sudeste, mas em boa parte das outras regiões do país com exceção do nordeste. Outro fato relevante em termos regionais neste segundo ciclo é a expansão ocorrida no centro-oeste que, de 1994 a 1999, teve o maior crescimento se comparado a outras regiões. Além destas, destaca-se também como diferencial neste segundo ciclo um aumento dos percentuais de titulação acadêmica dos docentes dos cursos de graduação. Aumento decorrente da expansão ocorrida também nos cursos *strictu sensu* de pós-graduação. Em 1994, 38,8% de todos os docentes que lecionavam eram mestres ou doutores, em 1999 este índice subiu para 49,3% atingindo, em 2000, 51%. Regionalmente, as regiões norte e nordeste se destacaram das demais juntamente pela expansão dos cursos de pós-graduação *strictu sensu*, de 1994 a 1999 as matrículas nos cursos de doutorado dobrou na primeira e triplicou na segunda fase (XIMENES, 2003).

A tendência nos anos 90 e o acelerado processo de interiorização da graduação chamam a atenção na evolução dos indicadores. Segundo o Censo da Educação Superior do MEC, realizado em 2000, 54% do total de matrículas em cursos de graduação eram realizados em cidades do interior predominando as regiões sul e sudeste ultrapassando, assim, as matrículas feitas nas grandes capitais do país. Consequência de maior desenvolvimento socioeconômico no sudeste e a interiorização ocorre através do setor empresarial, principalmente no estado de São Paulo muito por meio das IES particulares.

O ministério da educação, visando atender à crescente demanda por novas vagas na educação superior, devido ao aumento de número de alunos que concluíram o ensino médio e também do surgimento de um público mais

heterogêneo, buscou, nos anos 90, incentivar a diversificação do campo de educação através dos modelos institucionais e maior oferta de cursos superiores em diferentes áreas, associando a expansão à diversificação. Em decorrência da nova LDB e da mesma forma dentro do contexto da diversificação das instituições, o governo federal, na década de 90, criou centros universitários. Estes representavam uma modalidade intermediária de educação superior entre as faculdades (diferenciando destas por se constituírem instituições de educação superior pluricurriculares e das universidades) por não realizarem as atividades de ensino, extensão e pesquisa de forma indissociadas. Para essas atividades de ensino serem criadas, deveriam demonstrar um ensino com excelência em diversas áreas do saber, legitimando o objetivo governamental principal, ou seja, a expansão da educação superior no Brasil, associando esta expansão à qualidade do ensino, garantia dada também pelo processo de avaliação continuada, processo esse usado como estratégia política e que legitimaria todo o movimento de expansão da educação superior brasileira.

As principais transformações foram: (SOUZA, 2006).

- a) expansão da matrícula no ensino superior;
- b) atualização da legislação referente à educação superior, como reflexo da nova LDBN/96, assim como a criação do novo Conselho Nacional de Educação e sua respectiva Câmara de Educação Superior;
- c) criação do Exame Nacional de Cursos e da avaliação das condições das ofertas institucionais. Há que se salientar que tais práticas avaliativas ainda são alvo de constantes discussões;
- d) a abertura de novas perspectivas profissionais para os estudantes com a diversificação dos perfis organizacionais das instituições;
- e) consolidação do sistema nacional de pós-graduação *stricto sensu*;
- f) fortalecimento do complexo nacional de ciência e tecnologia;
- g) introdução de dois sistemas de coleta e disseminação de dados, relativos à produção científica e tecnológica, que são o Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq e o Currículo Lattes,
- h) aumento da inserção internacional dos pesquisadores brasileiros para realização de cursos de pós-graduação, estágios, concedidos por órgãos de fomento como CAPES e CNPq, aumentando a cooperação internacional;

- i) a ampliação e democratização do acesso à informação científica pelos estudantes, documentaristas e pesquisadores, promovido pelo Portal de periódicos CAPES;
- j) expansão do número de instituições de ensino superior que oferecem cursos à distância, aumentando o acesso de um número expressivo de pessoas de todas às regiões do país;
- k) aumento/diversificação das atividades de extensão nas instituições de ensino superior, tanto públicas quanto particulares;
- l) conexão rápida das instituições à Internet, através da Rede Nacional de Pesquisa, o que possibilitou o desenvolvimento de atividades científicas e administrativas dos pesquisadores.

2.7 Educação Superior no Rio Grande do Sul

Segundo critérios da ONU, o índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Estado do Rio Grande do Sul em 0, 869. É considerado um bom índice, consequência da menor mortalidade infantil do Brasil, da alta taxa de alfabetização (90,5%) e das condições de saneamento básico e saúde.

A instrução formal, segundo dados do IBGE (2004), apresenta uma taxa bruta no Ensino Fundamental de 110,0%, no Ensino Médio, de 87,5%. Se considerarmos a taxa líquida, ou seja, aquela que utiliza a idade correta para cada nível de ensino, isto é, para o Ensino Fundamental 7 a 14 anos e para o Ensino Médio 15 a 17 anos, esta indica uma defasagem na idade de realizar o nível de ensino: à medida que o nível de ensino é maior, menor é a taxa. Tem-se, para o Ensino Fundamental, uma taxa líquida de 95,5%, para o Médio, uma taxa de 53,4%.

Com a criação da Imperial Escola de Medicina Veterinária e Agricultura Prática, em Pelotas, no ano de 1883, iniciou-se uma experiência de ensino superior que se transformou no embrião da atual Universidade Federal de Pelotas.

O momento propício surgiu com a República (1895), com criação da Escola Livre de Farmácia e Química Industrial de Porto Alegre. Em 1896, fundou-se a Escola de Engenharia de Porto Alegre e, pouco depois, a Faculdade de Medicina e Farmácia de Porto Alegre, em 1898, integrando Farmácia e o Curso de Partos. Com a criação, em 1900, do curso de Direito, estabeleceram-se as bases da futura Universidade do Rio Grande do Sul.

A criação da Universidade de Porto Alegre ocorreu em 1934 e contava com a Faculdade de Medicina, a de Direito, a de Engenharia, a de Agronomia e Veterinária, a de Educação, Ciências e Letras e o Instituto de Belas Artes. Em 1948 ela passou ao controle do governo federal, com a denominação de Universidade Federal do Rio Grande do Sul (MOROSIN , 2006).

Em 1948, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC – RS) contava com as seguintes faculdades: Ciências Políticas e Econômicas, Filosofia, Ciências e Letras, Direito e Ciências Sociais (MOROSINI, 2006 *apud* ROSSATO, 1989).

Até 1950, o ensino superior no Rio Grande do Sul estava concentrado em Porto Alegre, com as duas universidades já referidas no parágrafo anterior, enquanto no interior esse ensino se dava em Pelotas, com as Faculdades de Farmácia e de Odontologia (1911); a de Direito (1912); o Conservatório de Música (1912); a Escola Superior de Comércio (1926); e a Faculdade de Ciências Econômicas (1937). Em Santa Maria ficava a Faculdade de Farmácia (1931).

Nas décadas de 1950/60, devido às circunstâncias culturais e educacionais e do baixo volume populacional do Estado, ampliaram-se o processo de interiorização do ensino, com a instalação de instituições de ensino superior em São Leopoldo, Bagé, Rio Grande, Passo Fundo, Caxias do Sul, Ijuí, Viamão e Uruguaiana. Excluindo-se as cidades de Viamão e Uruguaiana, nas outras citadas, originaram-se as atuais Universidades: Unisinos, Urcamp, Furg, Universidade de Passo Fundo, Universidade de Caxias do Sul e Unijuí.

A expansão do ensino superior no Rio Grande do Sul acompanhou um já existente movimento nacional de expansão, porém independentemente de qualquer política educacional, os grupos locais e de relação de pessoas foram suficientemente articulados para determinar a abertura das IES (Instituições de Ensino Superior) em alguns municípios do Estado.

Com a implantação da Lei 5.540/68, o Estado do Rio Grande do Sul registrou, na década de 1970, o mesmo fenômeno que ocorreu em nível nacional. A paroquialização do ensino superior. Em outras palavras, como a paróquia representa a célula mínima na estrutura eclesial, o município tem papel semelhante em sua estrutura administrativa.

Documentos que foram analisados sobre esse processo da paroquialização mostram que o ensino superior é implantado não somente em cidades de médio

porte, mas até mesmo em pequenas unidades municipais. Isso ocorreu porque a falta de legitimidade do poder central e regional favoreceu a expansão do ensino superior, a fim de aliviar a crise social que se abatia sobre a classe média, em decorrência da política econômica de arrocho salarial.

Facilitando o acesso ao diploma de ensino superior, as autoridades acreditavam conseguir amenizar as dificuldades da classe média que perdia *status* social em função da conjuntura econômica nacional. Isso levou a uma distorção do que estava previsto na Lei 5.540/68, pois o que deveria ser uma exceção, ou seja, a multiplicação de instituições, notadamente as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras, tornou-se uma regra.

Dessa forma deu-se origem ao intenso processo de privatização do ensino superior, conforme recomendava o Relatório Atcon, um dos protagonistas da reforma de 1968.

Foi contratado pelo MEC o professor norte-americano Rudolph P. Atcon, no período de 1965/68, para planejar mudanças no ensino superior brasileiro. Tendo como base modelos norte-americanos, ele disseminou muito bem a ideia de privatização desse nível de ensino, no qual a Universidade deveria ter autonomia acadêmica, científica e, principalmente, financeira, livre da interferência estatal, devendo funcionar como se fosse uma empresa privada. O relatório denominado Atcon também teve importante influência em toda a proposta de reforma universitária brasileira.

Rapidamente o sistema de Educação Superior no Estado do Rio Grande do Sul se ampliou. As IES que eram 7, em 1960, subiram para 52, em 1980; devido à reorganização institucional, elas chegaram a 72, em 1982, e algumas das antigas faculdades e cursos de extensão se constituem em Universidade. Assim, em 1960, criaram-se a Universidade Católica de Pelotas e a Universidade Federal de Santa Maria; e, em 1967, a Universidade de Caxias do Sul; 1968, a Universidade de Passo Fundo; 1969, a Universidade de Pelotas, a Fundação Universidade do Rio Grande e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (confessional).

Em 1980, novas Universidades surgem por um processo de aglutinação de instituições já existentes: a Unijuí, em 1985; a Universidade Luterana do Brasil e a Universidade Cruz Alta, em 1988; a Universidade Regional Integrada, em 1992; a Universidade Santa Cruz, em 1993; e a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, em 2001.

No tocante às IES municipais, entre 1973-1983, houve um Conservatório de Música em Pelotas, que foi absorvido por sua Universidade Federal em 1983.

2.9 Uma reflexão: o aluno é o cliente?

A visão do aluno como cliente coincide com o aumento do número de escolas particulares, que cobram mensalidades e requerem certo número de alunos para se manterem, em contraposição à escola pública, sem preocupações maiores com a obtenção de recursos para sua manutenção e enganosamente gratuita, uma vez que é paga indiretamente pelo contribuinte.

No contexto das escolas particulares, com o aumento de seu número e o acirramento da competição, aliados a uma endêmica incompreensão do que seja fazer marketing, surge à concepção do aluno como cliente.

Torna-se imperativo refletir sobre a natureza da educação, bem como sobre a do aluno. Quando se quer saber a natureza de algo, faz-se um estudo sobre o sentido da palavra que lhe representa. Segundo o dicionário Michaelis, **aluno** é o educando, aquele que sofre o processo de educação. Já a **educação** é o ato ou efeito de educar, das faculdades físicas, intelectuais e morais do ser humano, disciplinamento, instrução e ensino. É a formação consciente das novas gerações, segundo os ideais de cultura de cada povo. É civilidade, delicadeza, cortesia. Trata-se de um processo de transformação.

A educação, para Colombo (2005), é holística por natureza. Transforma intelectual e moralmente o aluno, além de o fazê-lo também com suas posturas e atitudes, num processo de transformação tão profundo, que faz com que a escola que educa, forma e transforma seja a alma mater de seus alunos.

É fácil imaginar que tal processo não pode ser comprado e recebido passivamente pelo educando. Para que ocorra, é necessária a participação ativa do aluno, num momento em que ele se torna corresponsável por seu processo educacional.

Reflexão semelhante deve ser feita acerca do que significa o ser cliente.

O **cliente** é quem compra um produto ou serviço que satisfaça suas necessidades e desejos. Ele tem expectativas concernentes ao bem que compra e espera que essas expectativas sejam atendidas. Aqui a responsabilidade é única e

exclusivamente do vendedor. Ao cliente basta pagar e usufruir o que comprou até que o produto se gaste, desde que o serviço seja prestado (BROWN, 2000).

Ainda nesse contexto, é preciso analisar bem o que é, na realidade, fazer marketing.

Marketing, de acordo com Keiningham e Vavra (2001), é uma filosofia de negócios, uma forma de pensar e agir focada no mercado, procurando atender necessidades e desejos existentes. Para as empresas, não há limites do que se possa fazer por seus clientes para conquistá-los e mantê-los. O cliente não deve fazer esforço algum, essa responsabilidade cabe estritamente à empresa.

Para Von Poser (2005), nas instituições de ensino superior (IES), antes de qualquer ação, a coalização dominante deve responder à seguinte questão: Queremos ser uma instituição educadora ou diplomadora?

Se a resposta é instituição diplomadora, não há problemas. Basta copiar as estratégias elaboradas para atender às empresas e seguir o mesmo estilo de *marketing* utilizado por elas, não se esquecendo de chamar seus alunos de *clientes* e tratá-los como tal. Se a resposta for instituição educadora, então se escolheu o caminho mais difícil. Na utilização do *marketing* para a segunda opção de instituição, há que se dizer que ele se reveste de características específicas.

Uma escola educadora, para Von Poser (2005), pode e deve fazer uso do *marketing*. Sabendo que sua missão é educar, preparar seus alunos para a vida, essa escola investiga-os em profundidade e procura compreender claramente quais serão os conhecimentos, as competências e as atitudes exigidos por eles e inicia, então, seu processo de educação com base nessa realidade.

Cursos, programas, metodologia de ensino, processos de avaliação e regulamentos fazem parte do *marketing* da IES, este que não pode ser feito sem a participação e o esforço do aluno. Nessa instituição, a aprovação e o diploma devem ser conquistados, por não se encontrarem à venda.

Quanto às mensalidades pagas pelos alunos às instituições de ensino, propõe Colombo (2005): elas remuneram e desenvolvem professores e funcionários; garantem à instalação, os equipamentos, as *facilities*; assim como a comunicação com o mercado para a prospecção de novos alunos, garantindo a perpetuação e a continuidade de sua missão educadora.

A questão inicialmente proposta – aluno ou cliente? – dependerá da ótica sob a qual se observa e se entende o mundo, a vida e a sociedade, bem como da escala de valores que orientam os gestores das instituições.

Segundo a perspectiva consumista de mundo e a escala de valores na qual o consumo assume lugar privilegiado, têm-se consumidores sem responsabilidade alguma pelo produto comprado, mas com todos os direitos por ele adquiridos, uma vez que se paga por este produto. Contudo, sob a perspectiva humanística de mundo e a escala de valores que privilegia o ser humano, o que existe são seres humanos, inseridos numa sociedade, e sendo cidadãos com direitos e responsabilidades.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a proposta do método a ser utilizado para o desenvolvimento do presente estudo. Ele compreendeu duas fases distintas e complementares.

3.1 Primeira etapa: pesquisa qualitativa

“A pesquisa qualitativa é uma metodologia não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam *insite* e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p. 115).

O grupo focal (*focus group*) é uma modalidade de pesquisa qualitativa criada pelo sociólogo norte-americano Robert King Merton, na qual os dados são coletados a partir de uma situação. Em média, 12 sujeitos discutem intensamente um determinado assunto (APPOLINÁRIO, 2004).

A pesquisa qualitativa, a partir de seus resultados, propicia vários encontros de idéias a respeito do problema e focaliza o tema por meio do debate, passando informações valiosas ao pesquisador e qualificando seus estudos para o próximo passo da investigação. As entrevistas são realizadas a partir de discussões em grupo, e sua análise segundo (SAMARA 2007), verticaliza o objeto do estudo por tanto sua finalidade é investigar de forma profunda determinado estudo. Embora haja um roteiro, sua sequência não é necessariamente seguida. Com o objetivo de não cortar ou atrapalhar o raciocínio do entrevistado.

3.2 Segunda etapa: pesquisa quantitativa

Utilizou-se um questionário estruturado e não disfarçado. As respostas serão limitadas às questões formuladas, facilitando, assim, sua condução. As informações já analisadas da fase qualitativa darão convergência ao estudo. A pesquisa quantitativa não deve demonstrar oposição à qualitativa, mas ambas devem sinergicamente convergir na sua complementaridade. Gil (1994) define o

questionário como uma técnica de investigação por um número mais ou menos elevado de questões, apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas.

Em tal fase da pesquisa, antes de efetivamente se aplicar o questionário para a amostra, foi realizado um pré-teste, com pessoas que caracterizem o público alvo. Esse procedimento é necessário para que se corrijam possíveis erros ou incoerências no questionário, devendo este passar por criteriosa revisão após ser respondido. Segundo Mattar (1999), o pré-teste serve para muitos indicadores, tais como se as perguntas estão sendo bem-entendidas, se a forma de sua elaboração está correta, se sua sequência tem lógica e se as opções de respostas estão todas ali.

3.3 População e amostra

As Instituições de Ensino Superior Privadas de Porto Alegre caracterizam a população deste estudo. São vinte e oito IES, conforme dados fornecidos pelo MEC (BRASIL, 2008):

- Centro Universitário Metodista – IPA;
- Centro Universitário Ritter dos Reis – UNIRITTER;
- Escola Superior de Administração, Direito e Economia – ESADE;
- Escola Superior de Propaganda e *Marketing* – ESPM
- Escola Superior de Tecnologia e Espiritualidade Franciscana – ESTEF;
- Escola Superior do Ministério Público;
- Faculdades de Ciências Contábeis e Administrativas – FCCASJT;
- Faculdade de Direito de Porto Alegre – FADIPA;
- Faculdade de Direito São Judas Tadeu – SJT;
- Faculdade de Educação, Ciências e Letras – FECLSJT;
- Faculdade de Tecnologia Pastor Dohms;
- Faculdade de Tecnologia Saint Pastous – FESP;
- Faculdade de Tecnologia Senac – SENAC – RS
- Faculdade de Tecnologia SENAI – RS;
- Faculdade de tecnologia Tecbrasil;
- Faculdade Decision de Negócios;

Faculdade Dom Bosco – FDB;
 Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios;
 Faculdade Idc – IDC;
 Faculdade Leonardo da Vinci – ULBRA;
 Faculdade Monteiro Lobato – FATO;
 Faculdade Porto-Alegrense – FAPA;
 Faculdade São Francisco de Assis – UNIFIN;
 Faculdade SENAC / Zona Norte;
 Faculdades Integradas Sévigné – ISES;
 Faculdades Riograndenses – FARGS;
 Pontifícia Universidade católica - PUCRS;
 Faculdade de Tecnologia – PUC – TECNOPC.

O cálculo amostral do público dirigente de IES está de acordo com Gil (1994, p. 101), para populações finitas, ou seja:

$$n = \frac{\sigma^2 p.q. N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 p.q}$$

No qual:

n = tamanho da amostra;

σ = nível de confiança escolhido, expresso em números de desvio-padrão (2);

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica (10%);

q = porcentagem complementar;

N = tamanho da população (28);

E^2 = erro máximo permitido (5%).

Portanto:

$$n = \frac{2^2 \cdot 10 \cdot 90 \cdot 28}{5^2 \cdot (28-1) + 2^2 \cdot 10 \cdot 90}$$

$$n = \frac{100.800}{675 + 3600}$$

$$n = \frac{100.800}{\quad}$$

4.275

$n = 23$, 5789473 arredondando, 24 elementos. Ou seja, no mínimo devem ser utilizados 24 elementos. A pesquisa foi realizada com a totalidade do universo, ou seja, 28 Instituições.

3.4 Coleta de dados

A padronização do processo de coleta de dados na fase quantitativa é essencial para assegurar que os dados sejam consistentes e que possibilitem a análise. Um questionário garante esta padronização, além de possibilitar que se colem informações relevantes e necessárias para alcançar os objetivos do estudo.

Não há um princípio científico que assegure um questionário ótimo ou ideal. Porém, autores como Malhotra (2005), indicam diretrizes que auxiliam no processo de sua elaboração, ajudando a evitar grandes erros. Uma condição mínima ao se construir um questionário é o alinhamento de suas questões com os conceitos que se deseja explorar através da prospecção de uma realidade selecionada para estudo.

O questionário desenvolvido para esta tese é apresentado no Apêndice. Foi elaborado buscando, em suas questões, incluir os conceitos relacionados ao *marketing* de relacionamento levantado na bibliografia. A análise dos dados obtidos pelas respostas às questões trará resultados necessários ao atendimento dos objetivos deste trabalho.

A primeira parte da pesquisa busca a identificação das IES privadas de Porto Alegre, assim como algumas características de números de alunos e professores, tempo de existência e cursos oferecidos (**questões de 01 a 06** do apêndice). Esta caracterização, pela identificação do objeto da pesquisa, segundo (SELLTIZ *et al* 1987, p. 5), é importante por conferir fidedignidade, (ou confiabilidade da fonte). Ainda especifica a possibilidade de replicação do estudo, com objetivos nos mesmos resultados.

Buscou-se identificar se as IES possuem estrutura de *marketing* (**questão 7**), entendendo que:

[...] relacionamentos significativos com clientes externos e internos são alcançados quando as empresas identificam maneiras criativas de se conectarem intimamente com seus clientes por meio de ações específicas do composto de *marketing*, implementadas em seu programa de *marketing*. (MATTAR, 1996, p. 101).

Kerin *et al.* (2007, p.16), argumentam que a marca registrada do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos eficazes com clientes atualmente é chamada de *marketing* de relacionamento, ligando a organização a seus clientes, empregados, fornecedores e outros parceiros para benefícios de longo prazo. Em um cenário ideal, o *marketing* de relacionamento envolve relacionamento pessoal e contínuo entre a organização e um cliente individual. Aspectos de comunicação são importantes neste contexto. Assim, a estrutura de *marketing* e os canais de comunicação também serão objetos de investigação **(questão 08)**.

As estratégias direcionadas para o mercado começam com um entendimento dos públicos que compõem este mercado (docentes, discentes, empresas, sociedade). Para Cravens e Piercy (2007), as características de estratégias devem ser direcionadas, tornando-se orientadas e seguidas.

A identificação dos principais parceiros das IES e sua importância permitiu avaliar existência de uma orientação: se há competência de fazer alianças e parceiros duradouros na organização **(questão 09)**. O conceito de parceria aliado ao *marketing* de serviço ganha importância, pela maturidade desta área na ênfase da qualidade em serviços (BERRY, 1995). Por isso Gronroos (2000) afirma que não é difícil perceber como o *marketing* de serviço se tornou um pilar de sustentação para o *marketing* de relacionamento.

As bases de informação do *marketing* de relacionamento podem estar consolidadas operacionalmente em soluções de CRM (*Customer Relationship Management*). Estes sistemas de informações de *marketing* existentes podem fortalecer os relacionamentos propostos: “a construção de uma relação duradoura com os alunos baseada em confiança, colaboração, compromisso e investimentos que traz benefícios mútuos” (COLOMBO, 2004, pág. 71), e constroem um forte laço entre aluno e instituição. Essas facilidades serão levantadas pela **questão 10**.

A pesquisa de satisfação pode ser potente instrumento de gestão em IES, muitas vezes inexplorado. Ela exige um grau de regularidade sob pena de causar

grandes prejuízos mercadológicos. Esta ferramenta que oferece subsídios para tomadas de decisões mais acertadas e melhoria da competitividade organizacional, será informada pela resposta à **questão 11**. Confirma Borng (2001, pág. 5) que, “docentes, discentes, público em geral estão escolhendo instituições de ensino superior focadas na satisfação de seus públicos internos e externos”.

Outro aspecto nesta investigação será obtido na **questão 12**, que é o sistema de informação de *marketing* nas IES. Uma das atividades fundamentais do *marketing* é o monitoramento do mercado. É necessária a criação do que se chamam Sistemas de Informação de *Marketing*. Kotler (1996) diz que ele consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias, para decisões de *marketing*.

Ações voltadas para o público interno é objeto do *marketing* de relacionamento. É o que entende por *endomarketing*.

O “*endomarketing* é o *marketing* que promove ações motivacionais e de incentivo” (COLOMBO, 2004, pág. 72). Com a **questão 13**, o objetivo neste tema é saber se as IES adotam ações que valorizam e motivam seus profissionais.

Ter alunos em uma faculdade deveria ser tão natural quanto respirar para os seres vivos. Afinal ambos são fatores condicionadores à sobrevivência. Porém, há numerosas instituições educacionais muito voltadas aos esforços de atrair novos alunos e pouco focadas em um fator simplesmente essencial: manter os alunos já conquistados por intermédio de um eficaz e permanente trabalho de relacionamento (COLOMBO, 2004). Neste sentido é interessante obter a opinião dos gestores sobre o *marketing* de relacionamento, se a IES adota suas práticas, e se adota quais os resultados efetivos para instituição (**questões 14 a 16**).

A busca de literatura sobre o problema-objeto da pesquisa basear-se-á na reunião de referências, tanto de livros clássicos e contemporâneos, como de artigos nacionais e internacionais, de teses e dissertações, bem como de revistas especializadas, que possam contribuir para alcance dos objetivos deste estudo.

Na fase qualitativa, é importante buscar um local adequado, como recomenda a técnica, como por exemplo, a sala de hotel, um lugar tranquilo e de consenso com o grupo participante, onde se podem aplicar as técnicas já mencionadas.

A coleta de dados, na fase quantitativa, será feita nas Instituições de ensino superior privadas, na região de Porto Alegre, utilizando-se o questionário.

“A entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, em que elas crêem, o que esperam, sentem ou desejam” (GIL, 1994, p. 113).

3.5 Tratamento e análise dos dados

Gil (1994, p.166) comenta que o objetivo da análise é “organizar e resumir os dados, de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Todos os dados obtidos passarão por tabulação e análise quantitativa.

No tratamento dos dados coletados, foi utilizado o *software sphinxbrasil*, um *software* para pesquisa, que facilita o processo de análise da coleta de dados e realiza, automaticamente, a tabulação das informações, permitindo ao pesquisador acompanhar o processo do resultado. Este tem, entre outros recursos, o cruzamento de dados e análises quantitativas a partir do questionário proposto. Os relatórios podem ser consultados a qualquer momento e o resultado final em quarenta e oito horas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Pesquisa qualitativa

Este estudo foi realizado com os seguintes objetivos:

- **Prioritários:**
 - Identificar o uso de ferramentas de *marketing* de relacionamento pelas Instituições privadas de ensino superior.

- **Secundários:**
 - As principais preocupações das Instituições;
 - O que é ser empresário de Faculdades Privadas;
 - O pesadelo da profissão;
 - O aluno comprometido e o aluno de hoje;
 - O mercado e as Instituições de ensino privadas;
 - O relacionamento com os diversos públicos;
 - Os sistemas de controle utilizados e o sistema ideal.

4.1.1 Metodologia de campo

Com este objetivo e tendo em vista a natureza exploratória e motivacional desta investigação, foi utilizado o método qualitativo, através da técnica do Grupo Focal.

Este método não leva a conclusões estatisticamente representativas, entretanto permite detectar e investigar percepções, atitudes e comportamentos das pessoas em relação ao objeto do estudo.

Esta amostra foi constituída por 09 (nove) representantes das seguintes Instituições: Pontifícia Universidade Católica (PUCRS), Faculdade do SENAC,

Faculdade Metodista (IPA) e FTEC (Faculdade Tecnológica), UNIFIN e mais 04 (quatro) faculdades que não quiseram se identificar.

O grupo foi realizado no dia 19 de março de 2009, na sala de espelho do Centro de Investigação Qualitativa da SEGMENTO Pesquisas de *Marketing*, em Porto Alegre.

Drucker (1991) já dizia que o *marketing* ideal é aquele que torna o ato de vender supérfluo. Gerar sustentabilidade e receita é uma atividade que o setor de *marketing* tem uma participação importante. Nada mais natural, portanto, de que esta seja uma preocupação desses profissionais. Afinal, este é um dos parâmetros (o mais importante) de avaliação do setor de *marketing*.

As respostas da pesquisa de campo relacionadas foram transcritas dos respectivos questionários tal como foram redigidas, não houve adequação à norma padrão da Língua Portuguesa, a fim de se respeitar a identidade de escrita de cada pesquisado.

Pergunta: Preocupação em ampliar os negócios com foco em parcerias

Respostas:

- “A PUC atende basicamente jovens de 18 a 24 anos em busca de graduação superior. Mas, lentamente estamos dando uma mudança no perfil e também temos empresas, instituições públicas em parcerias atendendo a projetos, tentando participar, isso é importante para melhorar a sociedade.”

Pergunta: Preocupação com a sustentabilidade do curso

Resposta:

- “Começou com o (Programa) Jovem Aprendiz, que tem uma lei, onde nós recebemos repasse das empresas desse segmento para efetuar essa atividade. Nosso ensino superior é 100% pró-ativo, ele não recebe, nós temos que responder por isso. Tem que ser sustentável e o curso superior está presente há 5 ou 6 anos então é uma atividade recente que a gente está aprendendo muito em cima disso.”

Pergunta: O lado comunicação (atração x promoção)

Respostas:

- “Mas há falta de recursos para investimento em comunicação”
- “O nosso crescimento está se dando por boca a boca, que o nosso *marketing* não tem muitos investimentos em Porto Alegre, no máximo é *outdoor*. O próprio aluno é que está trazendo o parente, o amigo.”

Pergunta: Estacionamento x horário de pico

Respostas:

- “As dores do crescimento.”
- “A necessidade de soluções logísticas para problemas críticos de uma Instituição que tem muitos alunos.”
- “A parte de locomoção é complicada em horário de pico. A saída é complicada por problemas sociais que vão desencadear a oferta de nossos serviços e produtos. Nossos clientes tiveram uma oferta de veículos, isenção de parcelas, então tem muita gente que está pagando veículo em 72 parcelas, então cada vez mais gente adquire veículo e a partir das dez e meia é terrível para sair do estacionamento.”
- “É interessante notar que dentre as preocupações das Instituições a questão pedagógica foi pouco citada. E quando citada está relacionada como parte de um processo compartilhado com outras áreas.”
- “(A Instituição) Trabalha de uma forma, hoje, que alguns gestores (comercial, recursos humanos e PEDAGÓGICOS) circulam entre as

unidades para conseguir ter uma padronização, para ver o que realmente funciona numa região para fazer o teste em outra, então vão trocando uma idéia vão fazendo experiências e trabalhando”.

Pergunta: O que é ser empresário de faculdades privadas

Resposta: “Empresário já era! Executivo é a denominação mais adequada.”

Pergunta: Eu queria que vocês me dissessem o que é ser um empresário de qualidade?

Resposta: “O empresário é um termo um pouco discriminado. Não é aceito mais.”

Pergunta: Então vamos mudar, não é mais ser empresário, É SER...

Respostas:

- “EXECUTIVO... Não que uma Instituição de ensino superior não tenha que ser vista nas mesmas regras que uma empresa da teoria neoclássica da administração... é que a terminologia ainda é um pouco discriminada... a primeira luta é com relação à cultura. A gente lutar por uma cultura mais empresarial, pelo trabalho realmente mais sério, mais profissional.”

Isto registrado preliminarmente, os profissionais colocaram as suas visões sobre o que é ser um EXECUTIVO de qualidade. As competências são muitas, conforme podemos visualizar na Figura 4.

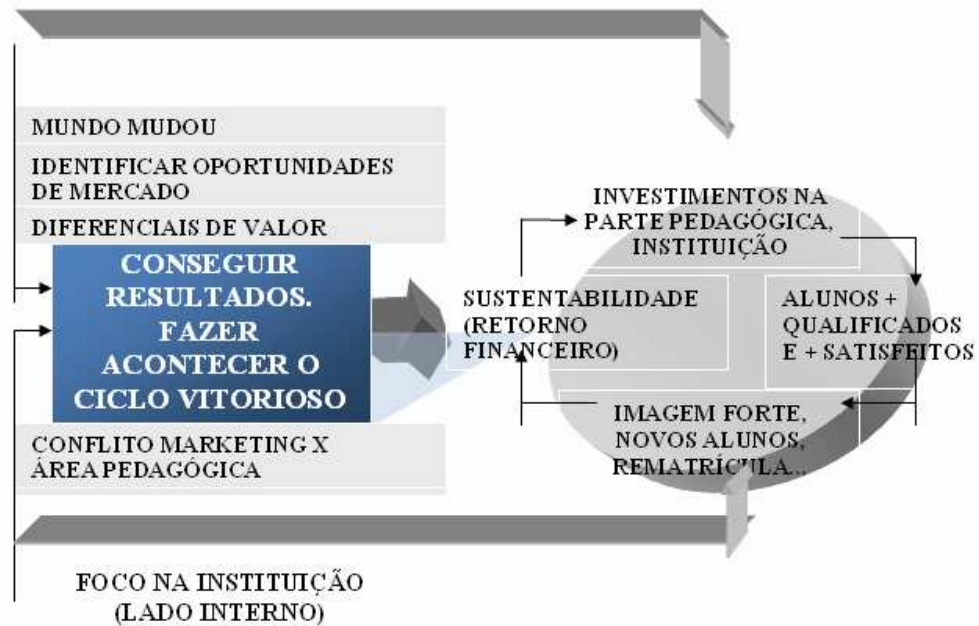


Figura 4 - Competências

Pergunta: Conseguir resultados é uma competência evidente. Fazer com que o ciclo vitorioso da Instituição ande precisa de recursos financeiros.

Respostas:

- “É a partir dele que se consegue a sustentabilidade da Instituição. Com recursos é possível qualificar o corpo docente, a sua infra-estrutura e implementar em melhorias contínuas em outras áreas que são importantes para o seu funcionamento. Isso gera, por evidente, uma melhor formação do aluno que, por sua vez, vai perceber que esta Instituição corresponde às suas necessidades e expectativas, e que contribuirá para a sua satisfação.” “Ele vai fazer a clássica relação custo x benefício e concluirá que os custos da sua formação não é um dinheiro posto fora, que está fazendo um bom investimento. Isto acontecendo, as chances deste aluno subir na escala da fidelidade é grande, o que o fará um grande defensor e propagador da marca. Ele tenderá a continuar na Universidade e muitos novos alunos certamente vão querer estudar lá. Com isso, mais recursos a Instituição terá e que se reverterão em novos investimentos..., fazendo rodar naturalmente o ciclo vitorioso.”

- “Ser uma empresa auto-sustentável, para que possa gerar lucros, investir e melhorar, conseguir um equilíbrio mútuo é uma coisa bem complicada.”
- “É um momento de conflito que a gente vive entre missão e mercado competitivo. Conseguir fazer que a Instituição consiga o que se propõe de uma maneira sustentável.”
- “Enquanto gestão de uma unidade a gente tem que pensar na área financeira, ter planejamento, pensar no *marketing*, uma coisa que não deixa de ser - um negócio - até porque a gente tem um corpo docente, uma equipe de profissionais que dá qualidade ao ensino.”
- “Para chegar à sustentabilidade, algumas competências devem estar presentes neste EXECUTIVO, que se dividem em habilidades de análise sobre o que acontece fora da Instituição e aquelas que estão dentro.”
- “As que **estão fora** estão relacionadas com o mercado, com a capacidade de fazer leituras sobre o ambiente do seu negócio. É ter a capacidade, por exemplo, de entender que o **mundo mudou**, de que a tecnologia está presente no cotidiano das pessoas, a comunicação cada vez mais instantânea, Internet, velocidade da informação, o consumidor tem mais opções (concorrência aumentou), que ele tem muita informação e isto tem implicações diretas na escolha de uma Universidade e que devem ser monitoradas continuamente.”
- “Entender a Instituição além da sala de aula, empresarialmente entender que hoje tu tens várias opções, que o mundo mudou, que ele é tecnológico.”
- “A PUC está no tempo daquela loira que encontrou a amiga sem um fio de cabelo na Rua da Praia e perguntou o que tinha acontecido. Estou fazendo quimioterapia. Que legal, na PUC ou na UFRGS? Tem gente que ainda está com a cabeça nesse tempo de que não precisava fazer esforço. Isso não é só no ensino superior. O Rosário há poucos anos atrás não precisava fazer propaganda.”
- “A gente sabe que trabalha hoje com um público que tem muito acesso à informação, então não é mais o aluno que vai ouvir a professora do

ensino médio que vai indicar aonde ele deve ir, ou o pai ou a mãe...é muita informação, é internet, ele fica talvez um pouco assim sufocado de tanta informação.”

Pergunta: Sobre identificar oportunidades de mercado.

Respostas:

- “Este é outro ponto salientado pelos participantes. No caso de algumas Instituições (FTEC e SENAC) isto ficou mais nítido. Afinal, atender as demandas empresariais é uma de suas missões. E quando existem diferentes demandas de formação, as exigências aumentam. Tem que correr na frente!”
- “No nosso pólo metal-mecânico, lá em Caxias em específico, as empresas estão se infiltrando cada vez mais, estão crescendo, estão se expandindo, exigindo dos seus colaboradores que eles tenham esse crescimento... Então a gente tem que estar escutando e tentando correr na frente, pra oferecer o que eles esperam...”

Pergunta: Sobre diferenciais de valor (juntando tudo)

Respostas:

- “Saber VALORIZAR um diploma de um curso tecnológico ou de bacharelado...”
- “Saber se destacar dentre a concorrência que aumenta... Afinal, existem mais concorrentes e o consumidor tem mais informação...”
- “Saber entender que o mundo mudou e se ajustar aos novos tempos...”

Pergunta: As competências voltadas para dentro da Instituição.

Pergunta: Saber equacionar a questão pedagógica e o *marketing*.

Respostas:

- “Na verdade ter habilidade para transformar informações pedagógicas (muito subjetivas e de conceitos abstratos), em argumentos objetivos e sedutores na comunicação.”
- “As equipes pedagógicas tem uma extrema dificuldade de entender que o *marketing* tem que participar das decisões pedagógicas. A gente faz muita discussão para ver como eles vão definir como prioridade do ponto de vista pedagógico, quais vão ser os projetos chaves desse ano que precisam ser do conhecimento da Instituição pra saber como a gente vai trabalhar isso do ponto de vista mercadológico, como a gente vai mostrar isso daqui pra fora? É difícil conseguir entrar no pedagógico.”
- “Nós estamos no mundo de coisas pragmáticas e objetivas, e a pedagogia navega em muitos aspectos subjetivos. O conflito é quando se vai comunicar essa questão pedagógica com a questão do mercado... é mais a tentativa de gerenciamento das informações que saem pro mercado pela parte pedagógica do que o entendimento do *marketing* pela parte pedagógica.”

Pergunta: Saber quebrar paradigmas. Mudando a cultura de pensar o negócio da Instituição.

Respostas:

- “Muitas questões já comentadas se incluem nesta competência, a começar pelo item anterior, que mostra o conflito entre as áreas pedagógicas e de *marketing*.”
- “Outra, também já inclusa, refere-se ao fato do corpo diretivo de uma Instituição não atentar para as mudanças que ocorrem no tempo, de estarem com a cabeça num tempo em que não precisava fazer nada, de só esperar o aluno fazer a matrícula. Fazer entender que hoje o mercado está mais competitivo, que a Instituição precisa se posicionar em conformidade com os novos tempos é uma competência do Executivo.”

- “Então hoje, ser executivo de uma Instituição de ensino superior, conviver com uma cultura enraizada, conservadora de um período que ainda era fértil...”
- “Tem gente que ainda está com a cabeça nesse tempo de que não precisava fazer esforço nenhum para captar o aluno, o cliente.”

Pergunta: Ter jogo de cintura.

Respostas:

- “É uma competência que está relacionada com as outras. Afinal, mudar uma cultura enraizada de uma direção há que se ter esta qualidade. Da mesma forma quando os acionistas fazem ingerências... Quando lidam com a área pedagógica...”
- “No nosso caso, a gente tem uma massa de acionistas que também é uma massa crítica muito forte. Às vezes querem fazer umas ingerências, trabalhar dentro da faculdade, a gente tem que ter um pouco de jogo de cintura para trabalhar esses dois mercados e ao mesmo tempo correr lá na frente. Ao mesmo tempo em que eu estou oferecendo o *marketing* de varejo e o empresariado está buscando isso, eles já querem outra capacitação e acham que é uma obrigação do SENAC oferecer essa capacitação. Então a gente tem que estar escutando e tentando correr na frente, pra oferecer o que eles esperam, não só os nossos clientes que são os alunos, como também os acionistas.”

Pergunta: O pesadelo da profissão

Respostas:

- “Não ter resultados. Vestibular, número de inscritos, quem comparece na prova, quem não veio. Então começa no vestibular e permanece isso durante o curso em função da evasão.”

- “Um ponto central para os profissionais de *marketing*: RESULTADOS! E resultado deve ser entendido como uma preocupação que transcende o vestibular e o número de inscritos. Tem o fantasma da evasão neste processo.”
- “Especificamente com o vestibular, duas questões subjacentes foram relacionadas pelos profissionais”.

Pergunta: A primeira discrimina as Universidades em duas partes.

Resposta:

- “Mas, a pedagogia parece que vê o aluno ideal, cooperativo, compreensivo. Na verdade o que a gente recebe não é isso, é um aluno com muitas deficiências, devido a esta falta de disputa, então quem é que recebe o aluno ideal é a Universidade Federal, então vem aluno de outro estado pra competir, hoje a gente tem que ver esse problema, a idealização do aluno, a realidade nos mostra outra coisa”.

A Figura 5 representa a UFRGS ficando com o aluno ideal, e as demais Universidades disputando os demais alunos

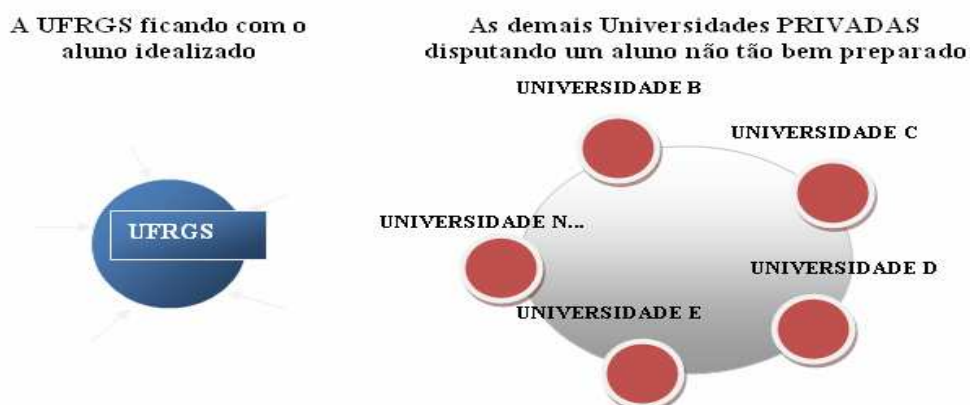


Figura 5 – UFRGS a mais procurada

Pergunta: A segunda mostra consequências deste processo para as Instituições de ensino privadas.

Respostas:

- “Necessidade de repensar o vestibular.”
- “A seleção está cada vez pior, existe cada vez menos seletividade...”

- “É falido o vestibular.”
- “Vestibular cada vez menos seletivo e cada vez mais matriculativo”.

Pergunta: A prática de Descontos e preços predatórios

Respostas:

- “Se focam até na... Venha Pra Cá, 35% de desconto na transferência...”
- “Quando tu apelas pro preço, diretamente te colocas numa situação de inadimplência porque se está buscando um público que só pensa no preço. Daqui a pouco vai estar com um preço tão baixo que é aquela fatia de mercado que não tem exatamente aquela condição de manutenção daquele custo, porque são dois anos e meio no mínimo dois anos pra manteres o aluno dentro da instituição pagando aquela mensalidade todo mês.”

Pergunta: Desafios

Respostas:

- “Então a gente vai fazer essa campanha pra vestibular, pra captar pra fazer com que ele escolha sem ele precisar apelar, pra que ele realmente veja que a nossa Instituição é a melhor escolha que ele tem a fazer é o grande desafio.”
- “Quando se trabalha em *marketing* assim, a gente sabe que existe miopia de *marketing*, tem gente que aceita bem trabalhar com isso, vender usando miopia de *marketing*, quase mentindo, então o que acontece é isso aí da razão... e realmente eles tem razão, os pedagogos por excelência dizem: olha está ficando perigoso, está virando comércio, então é a questão do equilíbrio de novo.”
- “A prática de descontos e preços predatórios utilizados por algumas Instituições de ensino tem a sua contrapartida. Porque os profissionais que participaram deste estudo afirmaram que o aluno hoje está buscando, além de preço, a qualidade, o valor do diploma!”

- “Está preocupado sim. O excesso de oferta faz com que ele desconfie. Certificados de faculdades não credenciadas, ele está um pouco mais crítico, em época de processo seletivo a carga de emails é sobre a questão de reconhecimento, atualização, ele quer saber se o curso é reconhecido, se é autorizado, a nota que obteve no ENADE.”
- “Se alguém já se formou nesse curso.”

Pergunta: O valor da marca.

Respostas:

- “A PUC recebe horrores de transferência nos últimos semestres, o aluno fez quase todo curso, e acredito que isso aconteça no IPA, vai acontecer com vocês também porque a estrada é pequena, mas, quando chega no final do curso ele quer um diploma com uma marca mais forte, com uma marca mais profissional. Sempre tem gente que pede transferência, mas, o volume é maior nos últimos semestres.”
- “Dias mais difíceis para a concorrência predatória.”
- “O outro lado da moeda.”
- Uma experiência negativa traz ensinamentos para o aluno. Ele vai se informar mais sobre as Instituições alternativas em busca da melhor opção.”
- “Vai perguntar pelo currículo da Instituição, o conceito no ENADE...”
- “E o que é melhor: A TRANSFERÊNCIA possibilita um aluno mais consciente.”
- “E o aluno que vem de uma experiência negativa, ele já começa o discurso assim, aonde eu posso checar essas questões de autorização de reconhecimento, ele busca saber, se ele viveu uma experiência negativa, ele não vai repetir, ele vai atrás e te coloca na parede mesmo: mas, realmente esse curso é superior, realmente o aluno que vem com esse discurso é porque ele entrou em alguma coisa que ele não se sentiu seguro ou que ficaram algumas falhas. Tem muito aluno assim.”

- “Até então quem olhava currículo era aluno de pós-graduação, professores, mas, hoje na graduação já solicitam currículo. Tem pais que ligam perguntando a nota do ENADE do curso, então, pelo menos os pais, perguntam também quantas estrelas tem o curso no guia do estudante, então a gente começou a monitorar o guia do estudante.”
- “Mas, ao mesmo tempo, eles acabam minando um pouco do trabalho na época do processo seletivo convencional que é o vestibular, só que ao mesmo tempo eles nos trazem um benefício da transferência. O aluno de transferência tu consegue cativar ele, é muito mais receptivo, mais agradável trabalhar com ele do que às vezes um aluno que entra por um processo seletivo, este aluno já sofreu uma experiência traumática então há mais consciência naquilo que ele quer, ele não é aquele aluno da crítica pela crítica. Não é um vazio. Ele tem um comparativo.”
- “O aluno que trabalha pra pagar o seu estudo é diferente, e exige um pouquinho mais.”
- “Os que pagam normalmente chegam 7 e meia , 15 para as oito e tem aquela turma que fica ali em volta de um carro ou no barzinho.”

Pergunta: O aluno comprometido

Respostas “Ele sabe o preço de cada hora que ele está pagando para estar ali, aproveita”.

- “Tem aquele também que trabalha e está há muito tempo no mercado que ele já sabe, só está indo à aula pra poder ganhar mais. É um público menor.”
- “Da mesma forma que aqueles alunos que tem seus estudos custeados por terceiros e também é bom, é uma minoria, não chega a 25%.”

Pergunta: O perfil do aluno hoje

Respostas:

- “Descompasso entre o mundo tecnológico e as aulas tradicionais tem como resultado um aluno insatisfeito e pouco idealista.”
- “Segundo a revista VEJA, o aluno não é muito idealista, ele é grandemente voltado para a tecnologia, e também não tem muita direção, ele tem uma rotatividade de vontades constantes. Segundo a VEJA, um aluno mais perfil de graduação, mais perfil da PUC, não o aluno mais velho. É uma coisa que em parte é verdade, a tecnologia está jogando contra, formando um aluno insatisfeito, que quer as coisas na velocidade dele, que não tem concentração e também essa formação, essa troca de informações pessimistas está tornando ele pouco idealista”.

Pergunta: Idealismo x retorno financeiro

Respostas:

- “Na escolha do curso o aluno não está procurando o que gostaria de fazer (idealismo) e sim aquele que dá mais dinheiro (retorno financeiro).”
- “Na decisão do curso se preocupam em qual dará maior retorno financeiro depois, já ouvi casos não tenho a fonte de que o aluno está saindo do ensino médio e já não está buscando mais aquela profissão do idealismo, vou ser professor, vou ser médico, eles já estão pensando em qual profissão vai dar maior retorno, dinheiro. Não é nem status, é dinheiro mesmo.”

Pergunta: Mulheres tomando conta do ensino superior: uma realidade dos tempos atuais.

Resposta:

- “Tem 4 cursos no Brasil de nível superior que tem concentração de aluno, dois deles pegam 40% de todo o aluno universitário que é Direito e Administração, Administração em primeiro e Direito em segundo. O terceiro surpreendentemente é Pedagogia x Engenharia.

Medicina tem poucas vagas, por isso não é. E a pedagogia se explica porque é um curso barato que complementa formação do antigo magistério, é um curso visto, percebido como feminino e as mulheres estão cada vez mais, tem mais mulheres no ensino superior do que homem.”

Pergunta: O mercado e as faculdades particulares

Pergunta: Pontos positivos

Respostas:

- “O lado dos cursos de Instituições privadas terem os seus horários definidos é uma vantagem competitiva no processo de seleção de emprego dos seus alunos sobre aqueles que estudam na UFRGS.”
- “Da mesma forma, existe a necessidade do aluno trabalhar (sobrevivência) x experiência de trabalho (a prática). Horários definidos facilitam.”

Pergunta: Pontos negativos

Respostas

- “Falta de informação do tecnológico.”
- “Percepção de que a Instituição é Cara...”
- “Só que a gente sente do mercado o movimento de começar a aceitar o tecnológico e ao mesmo tempo entender essa nossa atividade de ensino superior. Nossa preocupação é trabalhar essa dificuldade de mercado, o entendimento, então o SENAC como ensino superior, como entidade privada para esse segmento, nós não temos benefício público para essa atividade e ao mesmo tempo aceitação para o tecnológico.”
- “Isso é uma dúvida que o pessoal tem, se o ensino tecnológico é uma faculdade mesmo.”

- “Já parte do desconhecimento de quem faz o processo seletivo, você vai lá, na gestão de RH, ele é bacharel ou não, mas ele nem sonha o que é tecnológico, não busca se informar...”
- “Muitas empresas vêem o aluno da universidade pública como aquele aluno que não tem horário. Para muitos RHs ele não pode trabalhar porque ele vai ter cadeira de manhã, cadeira de tarde, então muitas vezes eles preferem as particulares porque de manhã é de manhã, de noite é só de noite, tem o horário vespertino diferente dessa estrutura que se tem no ensino gratuito, que não tem essas regras de público. Tem exemplo de gente que saiu da faculdade federal e foi para a particular porque precisava trabalhar, não tem condições. Por causa daqueles horários...”
- “O problema é que hoje existe uma percepção de cara, de custo, a PUC é cara então esse é o principal problema. Nós que somos falhos em mostrar o que esse aluno vai angariar de percepção do mercado, de oportunidades do mercado, pagando pelo curso e o que ele vai perder porque tem gente que entrou na UFRGS em 99 e até agora não se formou.... esse aluno ele deveria estar consciente dessa vantagem de pagar pelos seus estudos e da necessidade da instituição de ser sustentada por ele.”
- “O gasto do ensino é um dos teus gastos, tu tem que sobreviver, tu tem que comer, precisa trabalhar pra pagar o teu estudo sim, mas, também pra ti sobreviver. Até para ter experiência profissional porque muitas vezes o profissional se forma e não tem experiência profissional nenhuma. Ai tem alto índice de pessoas formadas sem trabalho. Precisa ter experiência profissional.”

Pergunta: A difícil arte de agradar a todos

Respostas:

- “Por mais que se faça o melhor sempre existe alguém que critica ou tenha uma percepção que não seja a mais favorável sobre a Instituição.”

- “Neste sentido, explanam sobre as FERRAMENTAS hoje conhecidas e as que são realmente utilizadas para captar, agradar e conhecer este público.”

“O *marketing* de RELACIONAMENTO atualmente utilizado por estas Instituições, são os seguintes:

- Comunicação;
- Novas Tecnologias, Portais, Facilidades Operacionais;
- Pesquisas Institucionais;
- Planejamento estratégico;
- Padronização no Atendimento;
- O DCS pessoal (só referido, mas não implantado);
- O Balanced Score Card (só referido, mas não implantado);”
- “O CRM (considerado o IDEAL, mas recém sendo implantado por uma Instituição participante do grupo. Avaliam como de difícil implantação, em função de custo e recursos humanos).”
- “A gente tem que estar sempre correndo para novas ferramentas, novos recursos. Gente que ouviu falar que a tal Instituição faz isso perguntam como vocês não tem? Às vezes é o mesmo serviço e só a forma de comunicar que muda.”

Pergunta: É difícil conseguir uma estratégia e conseguir conquistar e efetivar aquele aluno.

Respostas:

- “A gente está buscando cada vez mais, a questão de aquisição de portais e outras atividades que a gente vem buscando carregar no relacionamento com o aluno, mas mesmo assim é uma barreira e mesmo porque a faculdade tem o sistema de gestão de relacionamento e ele está em contato com *orkut*, com *msn*, com *myspace*, com várias tecnologias de última e gratuitas, e ele está pagando por um serviço que nem sempre faz essa mesma gestão de relacionamento com ele.”

- “Então ele tem essa expectativa porque a faculdade que ele está pagando está oferecendo para ele uma ferramenta muito inferior ao que o mercado oferece gratuitamente pra ele. Então, às vezes, tu oferece um espaço para os professores dar material que pra ele não é exatamente o que ele queria, se ele entra no *msn* e ele dá um clique entra ali e dá dois... isso é crítico..., tem uma instituição de grande porte, onde todos os alunos tem email, daí os alunos pensam mas, lá eu tenho email, só que eu tenho 50 mil emails gratuitos ele esquece que ele pode usar e quando ele tem email da instituição ele reclama que ele só pode usar aquele email da instituição. Então isso conta pontos tanto da tecnologia como da proximidade.”

Pergunta: Algumas verbalizações sobre este tema:

Respostas:

- “O público aluno é o principal para manter essa rede de relacionamento. Mas, o professor é importante porque na verdade é ele que está dentro da sala de aula que está mostrando a instituição pro aluno.”
- “As ferramentas que se usa para esse relacionamento são: pesquisa institucional, tem que estar sempre querendo ver o que o aluno espera. Por exemplo, nós temos um grupo muito grande de analista de sistemas, ele vai chegar na Instituição e esperar um laboratório de informática bala, então a gente tem que estar se atualizando. Tecnologia, tem que ser coerente, porque ele é um aluno da área e tem que encontrar aquilo ali. Eles tem também que ter uma tomada pra ligar o note. Uma sala com 20 alunos vão ligar aonde os notes? Tem que pensar na estrutura.”
- “Na verdade, o planejamento estratégico é uma ferramenta porque se nós vamos oferecer tecnologia, nós vamos oferecer o melhor. O aluno e o professor, que o serviçal lá que está limpando tem que se sentir incluído, é uma coisa maior...”

- “Trabalhar a imagem, o plano, o DCS pessoal, modelo de indicadores balanceados (*Balanced Score Card*) para gente não ficar só pensando no financeiro e construir a instituição além de outros indicadores não somente financeiros, então existe um modelo pessoal hoje que possa garantir que o funcionário que está ali dentro vá se enquadrar, vá se alinhar aos objetivos da organização, porque às vezes a gente monta um planejamento maravilhoso e o cara ali que tá trabalhando com a gente não está nem ai, ele está ali só porque está fazendo um curso ganhando o desconto, e vai pegar o diploma e sair fora.”
- “Além das pesquisas, estamos implantando um sistema de gestão, também trabalhamos com peculiaridades específicas durante todo o ano. SENAC. Pesquisas de posicionamento, de lançamento de curso. Na minha área de *marketing* e vendas a gente tem controles diários de call center, diagnósticos, o que sai na Zero Hora, qual é a demanda que tá entrando, quem tá na frente, faz esse controle de mercado, tem CRM também mas, está numa fase inicial mais pra controle e registro, gráficos.”
- “PUC, nós temos que avançar hoje, informatizaram o sistema de avaliação que antes era anual e agora é semestral, avaliação dos professores pelos alunos, cada vez com maior participação, e da ouvidoria, desenvolver um sistema de CRM, um sistema de inteligência de *marketing*, eu to tratando disso ai, mas precisamos de colaboração técnica, tem uma tem um departamento de gestão de tecnologia de informação que tem uma carga muito grande de trabalho, e os nossos funcionários são disputados, os caras vão lá pra frente e são disputados quase armados, é uma área ainda com crise, nós perdemos muita gente é difícil repor e todo mundo quer sistema informatizado, aquilo que é estratégico sempre deixa pra depois. Tem que entregar um relatório hoje, é tudo operacional, então nós temos que melhorar. A PUC tem que ser humilde, não pode se achar perfeita, nós estamos ainda muito falhos nesse sistema, mas, é caminhar os projetos estão prontos, eu vou começar a trabalhar em cima do sim eu mesmo, tocar isso ai, mas, primeiro eu tenho que

entregar uns planos que estão em cima da minha mesa e o importante é que a gente como executivo seja muito bem agendado, muito organizado eu vejo o pessoal hoje entrando e direto vai pro email , não sai mais dali, então nós temos que dedicar mais atenção pro estratégico com essas ferramentas ali, que daí facilitam as nossas vidas, e que grupos internacionais chegam com muito mais bala na agulha com tudo pronto.” (A dificuldade de pensar e implantar um sistema de relacionamento eficiente na Instituição de ensino, as prioridades são muitas, os recursos escassos).

- “Eu sou da Tecnologia do SENAC, nós também temos essa mesma dificuldade operacional em primeiro e estratégico de lado, estamos fazendo um trabalho para esse ano a TI virar estratégica, no sentido de que vamos focar no estratégico e temos que focar no interno para nós profissionais também vemos essa questão de estratégica, se tem as ferramentas para apoiar, mas é bem parecido.”
- “O IPA implantou no final desse ano uma tecnologia que pode ser aproveitada para o *marketing*, a gente começou a utilizar e se tem percebido aumentos muitos significativos, é um software já pronto para esta área educacional, um instrumento pra se pensar o estratégico, os relatórios, os dados é a partir disso.”
- “(A dificuldade do software já pronto) Em questão da educação os softwares tem uma deficiência eles são preparados para a indústria para a empresa, pra educação às vezes é complicado porque nenhum é completo, então a parte um, a outra parte vai ser outro. São softwares produzidos por empresas, mas realmente nenhum atende uma demanda, o relatório que tu tira num, outro noutro. Se eu vou pegar um sistema para eu utilizar é uma coisa, mas, para eu disponibilizar para os gestores tem que ter muita cautela. Se não se tem o tempo para olhar o estratégico, talvez a pessoa nem saiba o que fazer com aquela informação. Nós temos que ter essa consciência qual a demanda que as pessoas tem. É a racionalização do tempo.”

Resposta:

- “A firme convicção de que é um processo em andamento...”

Pergunta: ACIONISTAS, COLEGIADOS

Respostas:

- “Prestar contas, reuniões...”
- “Decisões passam por colegiado (Diretores, áreas – Ciências sociais aplicadas, de Extensão, Pesquisa...)”
- “Colegiado às vezes atrapalha. Se o *marketing* pensa em fazer uma coisa tem que passar primeiro pelo colegiado...”
- “Está numa fase de mudança, estamos tentando introduzir certas coisas, recém estão entendendo o aluno como cliente, para depois, então, chegar aos demais parceiros.”

Pergunta: IMPRENSA: UM RELACIONAMENTO UNIVERSAL

Respostas:

- “Citado por todos os profissionais. Assessoria de imprensa... releases...”
- “Recentemente vem sendo mudada, não muito, mas que realmente consiga estabelecer uma relação com o mercado, com os diversos órgãos da sociedade, que venha ao público com informações corretas, não distorcidas e que possa divulgar todos os serviços que a instituição oferece, que são muitos”.

Pergunta: O relacionamento com os diversos públicos

Respostas: “firme convicção de que é um processo em andamento...”

A Figura 6 mostra um resumo das respostas dadas.

ACIONISTAS, COLEGIADOS

-Prestar contas, reuniões...
 -Decisões passam por colegiado
 (Diretores, áreas – Ciências sociais aplicadas, de Extensão, Pesquisa...)

-Colegiado às vezes atrapalha. Se o marketing pensa em fazer uma coisa tem que passar primeiro pelo colegiado...

- Está numa fase de mudança, estamos tentando introduzir certas coisas, recém estão entendendo o aluno como cliente, para depois, então, chegar aos demais parceiros.

IMPRENSA: UM RELACIONAMENTO UNIVERSAL

Citado por todos os profissionais. Assessoria de imprensa... releases...

"Recentemente vem sendo mudada, não muito, mas que realmente consiga estabelecer uma relação com o mercado, com os diversos órgãos da sociedade, que venha ao público com informações corretas, não distorcidas e que possa divulgar todos os serviços que a instituição oferece, que são muitos".

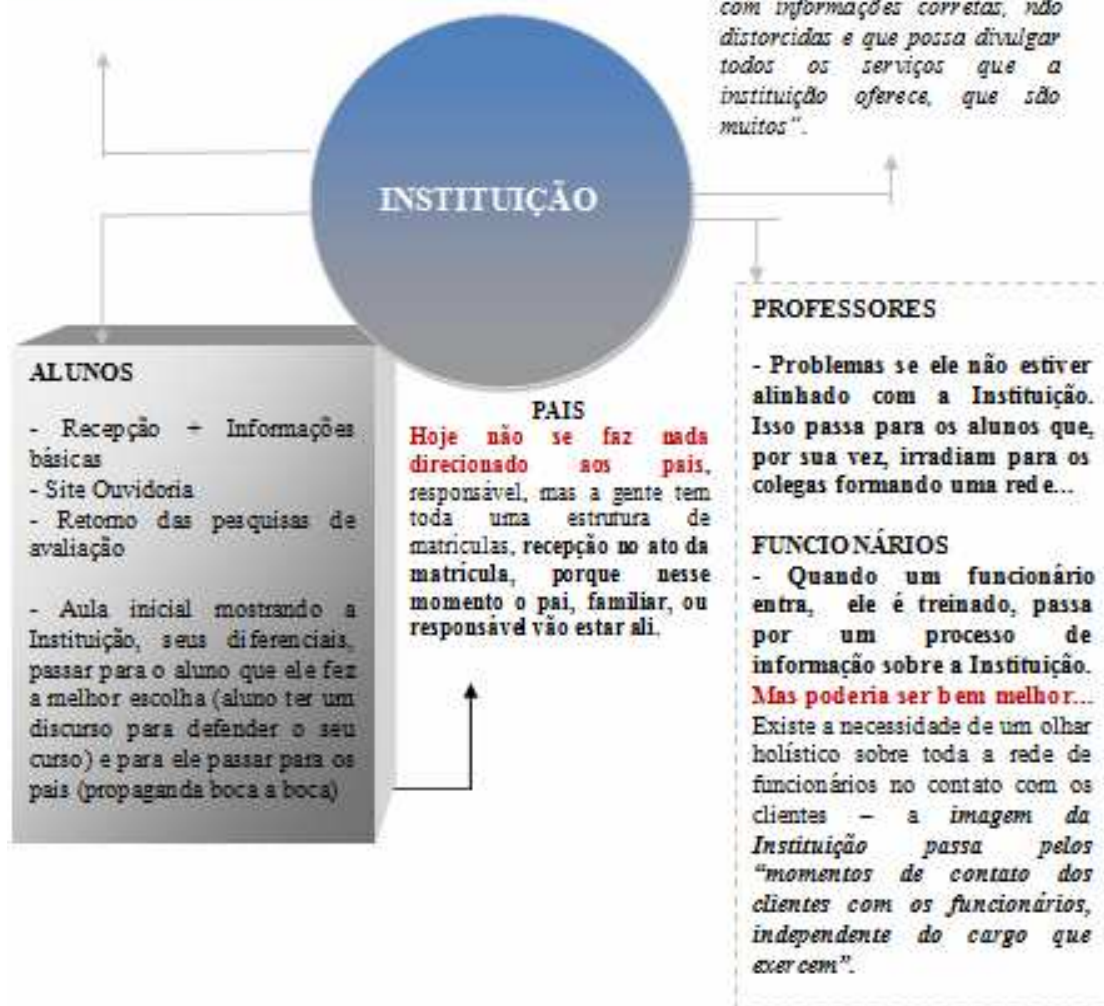


Figura 6 – Gráfico de respostas

Pergunta: O relacionamento com os diversos públicos

Os depoimentos

Funcionário	Professor	Aluno	Colegiados
<p><i>“Quando o funcionário entra na PUC ele é orientado, passa por um processo de informação da instituição de planejamento, as bases da universidade, tentando orientar pra isso. Claro, poderia ser bem melhor.”</i></p> <p><i>“Normalmente a gente também tem esse benefício dele já conhecer. Mas, isso tem que ser mais constante, essa motivação, treinamento.”</i></p> <p><i>“O aluno que tem desconto, achar algo para ele ficar mais comprometido”</i></p>	<p><i>“Problemas se ele não estiver alinhado e comprometido com a Instituição. Isso chega ao aluno que se propaga em Rede.”</i></p> <p><i>Um exemplo, ontem à noite um professor escreveu no quadro com uma caneta inapropriada e aí? Aí chega outro professor e não conseguiu usar o quadro. É o mínimo detalhe, mas que representa o que significa essa integração. E na verdade a Instituição não tinha nada a ver com a caneta que o cara resolveu usar por conta própria. Olha a caneta que a instituição ofereceu não é apropriada para escrever no quadro.”</i></p>	<p><i>“Nós fizemos no último vestibular, uma semana de recepção para os alunos escala de funcionários que ficavam na recepção de cada unidade dizendo qual era a sala, onde é que é o banheiro onde é a coordenação, para realmente acolher eles. Pra não ficarem perdidos e nisso a gente acaba acolhendo também os antigos que não sabem onde é a sala enfim. Fazemos uma aula inicial que nós apresentamos todas as unidades, falamos dessa questão do tecnológico mesmo com os calouros, então mostrando pra eles realmente os diferenciais e falando que ele fez a melhor escolha, que vai sair dali um ótimo profissional. O aluno tem que ter um discurso para defender o curso dele.”</i></p> <p><i>“Mesmo com a questão da avaliação a gente não deixa de fazer no final do semestre pra gente já fazer as melhorias, pra voltar pra sala de aula e dar retorno. Muitas vezes o aluno faz a avaliação e não sabe. o site da ouvidoria.”</i></p>	<p><i>“Todas as instituições têm orientação, marketing, a própria comunicação é avaliada por um colegiado, e isso facilita um pouco porque existe a participação maior das pessoas nas tomadas de decisão, então torna as pessoas mais comprometidas com a instituição, com esse trabalho interno. Existem vários colegiados, de direção geral, de áreas por exemplo nas graduações, colegiado das ciências sociais aplicadas, colegiado das ciências da saúde, de extensão, de pesquisa e esses vários, os menores são representados em colegiados maiores. Representações de representações em todas as áreas.”</i></p> <p><i>“Acho que até de vez em quando atrapalha, hoje por exemplo, o gerente de marketing não tem liberdade, tem que mandar pra direção e pros coordenadores de departamento aprovarem.”</i></p>

Figura 7 – respostas

Fonte: dados primários/2009

Pergunta: E o público que está lá fora, o ACIONISTA, O FORNECEDOR, OS PAIS, A IMPRENSA?

Respostas:

- “Nós temos sempre prestar contas pra Federação quanto para os sindicatos que são todos patronais e representam os empresários, então estamos o tempo prestando contas pra eles, em reuniões com o nosso formado por esses representantes do comércio administrativo. Então essa relação é muito estreita pela origem, pela necessidade, mas, também pela praticidade de mostrar que a missão esta sendo cumprida.”
- “Nós temos uma agência de notícias que é voltada pra imprensa, a gente está controlando o que é publicado.”
- “Com relação à imprensa é importante, essa imagem essa divulgação, então nós temos uma assessoria de comunicação, recentemente vem sendo mudada, não muito, mas, que realmente consiga estabelecer uma relação com o mercado, com os diversos órgãos da sociedade, que venha ao público com informações corretas, não distorcidas e que possa divulgar todos os serviços que a instituição oferece, que são muitos.”
- “Quanto à imprensa nós temos uma assessora de imprensa, ela faz toda a questão de comunicação com os veículos, os releases que mandamos pros veículos nós disponibilizamos no nosso site essa parte de comunicação tem uma assessoria interna em relação ao marketing.”
- “Nós temos uma assessoria de imprensa, a chamada Coordenadoria de Comunicação e Marketing que é composta pelos setores seguintes: marketing, assessoria de imprensa, agencia externa fazendo as campanhas, setor de publicidade, e nós potencializamos esses elementos. E o setor de vestibular, o *call center*. Nós ainda estamos num processo de reestruturação.”
- “Tem que se mostrar para neutralizar o que a gente chama de ranço, social responsavelmente, se ela tiver um canil, nós temos que divulgar

a atividade social por menor que seja porque isso neutraliza essa ideia mercantilista que se tem, torna as Instituições humanitárias.”

- “E a imprensa quer isso. A gente está fazendo agora a visitação a todos os órgãos de comunicação e a imprensa está nos cobrando isso. Ela quer o que é serviço público, o que tem de novidade nesse sentido, o que as Instituições estão fazendo pelo social. Marketing Institucional e Responsabilidade Social, o que você está fazendo pela comunidade.”
- “A imagem da Instituição tem que ser cuidada nos mínimos detalhes. Uma instituição séria, a partir disso, e com relação aos fornecedores nós não podemos contratar um fornecedor onde os funcionários não sejam, por exemplo, regularmente contratados.”
- “Os pais cada vez mais a gente faz ação para os pais e familiares participarem, a figura do pai está diminuindo, então os responsáveis, cada vez mais o aluno está sendo sustentado por padrinho, por avo por tio.”
- “Hoje não se faz nada direcionado a pais, responsável, mas a gente tem toda uma estrutura de matrículas, recepção no ato da matrícula, porque nesse momento o pai, familiar, ou responsável vão estar ali.”
- “Nós temos esse acompanhamento que fazemos para mostrar pro próprio aluno o que é a Instituição. Nós acreditamos bastante nesse boca a boca que embora a família não vá lá, que eles falem o que é a Instituição.”

Pergunta: O que seria o sistema ideal?

Respostas:

- “É aquele que ouve as pessoas, cria um entendimento do que é importante para as diversas áreas de contato com a empresa e para os alunos, que converge em ações que agreguem valor para a Instituição como um todo.”

- “Seria importante diálogo, boa vontade, para aprender, trocar idéias. Criar um senso comum porque a grande preocupação tanto das instituições menores quanto da PUC é uma integração dos serviços, a qualidade tem que ser de ponta a ponta. A qualidade é uma coisa abstrata, todo mundo diz que tem qualidade, o que seria a primeira qualidade, seria uma equipe um time coeso em termos de atendimento de diversos clientes da instituição. Lidar com professores, que tem mestrado e doutorado, todos se acreditam brilhantes, que sabem mais, aí tu não abre espaço para dizer não. Eu estou aprendendo, estou assimilando, crescendo, posso acrescentar isso a minha rotina. Eu posso levar uma palestra sobre o gerenciamento do tempo, mas as pessoas vão estar dispostas a isso? É preciso boa vontade, estamos num outro momento e na verdade tem muita gente que não sabe o que está acontecendo ai fora. Tem professores que não sabem o porquê que tem que tratar bem, não é nada tangível, é algo que é da boa vontade das pessoas, da idéia de se abrir um pouco para crescer.”
- “E, é claro, que tenha o apoio da Direção!”
- “A primeira coisa a se fazer pra melhorar seria convencer a direção a ter consciência disso, que pode delegar as coisas que as pessoas são competentes no seu determinado nível. É uma coisa de conscientização geral, é um trabalho de palestras, um trabalho de tudo que se conseguiu até agora que nós caminhamos foi bater na mesma tecla sempre, olha gente nós precisamos disso, temos que ter cuidado com isso, é um trabalho de educação de quem se acha educado e na verdade não é.”

Pergunta: Qual o ideal em *marketing* de relacionamento?

Respostas:

- “Identificar o que é importante para os diversos públicos.”
- “Ter pessoas capacitadas para entender e fazer acontecer (Massa pensante da Instituição).”
- “Sensibilidade para o contato com os públicos.”
- “Implantar uma cultura organizacional de que todos os funcionários são agentes transmissoras de imagem da Instituição.”

- “Compromisso com o que foi comprado pelo aluno.”
- “Ter entendimento entre as pessoas que fazem parte do processo e pessoal capacitado para entender são palavras chaves. Tem que ter funcionários capacitados para entender o que significa e as relações que são necessárias; mas se fosse possível desenhar um protótipo disso, eu juntaria o MSN, o orkut o myspace tudo junto com serviço acadêmico. Porque ai tu tem relacionamento, informações pessoais que o aluno está te dando de graça, informações do dia a dia dele, se tem olho azul, se tem cabelo castanho , são informações ricas daquilo.”
- “O que é valor pra ele. Se conseguisse ter todas essas informações concentradas de forma que seria uma forma de te comunicar com ele. E claro novamente com pessoas capacitadas pra entender essas informações e poder cruzar esses dados. Uma dificuldade é a capacitação da pessoa que tá na linha de frente de atendimento, porque nem sempre ela tem todas as informações ou mesmo nível de conhecimento do que o aluno que está chegando. Quem tá no doutorado, que acha que está no último nível de educação de graduação dela, espera um atendimento de primeira classe, e às vezes a pessoa tem dificuldade até no português .Primeiro a capacitação;, em segundo, se a gente pudesse reunir o máximo.”
- “Eu era uma aluna e esqueceram que eu existo; mas, eu posso voltar, eu posso indicar, então entender essa complexidade do relacionamento é difícil. É o pós-venda.”
- “O ideal seria ter uma cultura de *marketing* perfeita. Na prática é muito diferente. Cada colaborador tem que ter o conhecimento de que ele também faz o *marketing* da Instituição. O *marketing* sofre com isso porque o *marketing* não funciona, porque o *marketing* não fez direito, e não existe, daí a gente percebe que falta esse entendimento de que o *marketing* não é aquelas pessoas que estão colocando anúncios, planejando, o nível de ideal seria isso. Como nós lidamos com pessoas também é o ponto de difícil de ser ter o *marketing* ideal. É você estar lidando com pessoas mesmo. De cada um ter o seu dia

não. Tu podes ter o melhor profissional da linha de frente da empresa, mas se naquele dia ela saiu de casa e bateu o carro então naquele dia chegou uma pessoa que ia fazer um curso, e de repente num momento ela foi mal atendida e termina com tudo aquilo que veio construindo a tua imagem e tal. E aquela pessoa vai levar a imagem negativa da instituição. O fato de lidar com pessoas, do nosso produto não ser um produto fixo que pode largar ali e é sempre igual ou fazer em série isso seria a questão de ser ter o *marketing* perfeito.”

- “Tem dificuldades, desde a capacitação, até a finalização, tudo vai aumentando a dificuldade a de imagem do que esse teu aluno vai levar para o mercado. De repente eu tenho uma visão da área comercial totalmente distorcida da visão dela.”
- “Cada vez mais se encontrar nisso e seguir uma mesma linha. Se o que eu prometi na venda para eles está realmente acontecendo.”

Pergunta: Mas, existe algum programa ideal pra isso?

Respostas:

- “A palavra é melhoria contínua e em cima do relacionamento, nada pronto.”
- “A partir disso aí que ele colocou de *orkut fotolog my space* e *msn*, dar uma reconfiguração voltada para o aprendizado. Tem que trabalhar mais com isso, as ferramentas estão ali.”

4.1.2 Conclusão da Pesquisa qualitativa

Os resultados deste estudo trazem inúmeras informações sobre a prática do *marketing* de relacionamento utilizado pelas Universidades Privadas. É evidente que existem as especificidades de cada Universidade como, por exemplo, a necessidade de agregar valor ao curso tecnológico (SENAC) e a preocupação de resolver o problema do estacionamento e o trânsito nos horários de pico pela PUC (as dores

do seu crescimento). Mas o pano de fundo sobre o *marketing* de relacionamento, aquilo que vem à tona pelas Universidades, tem uma história que pode ser comparada com a história de que já fizemos tudo.

Os sinais vitais estão presentes. As Instituições praticam ações de *marketing* de relacionamento junto aos *stakeholders*, mas os profissionais deixam claro que de forma pontual e naqueles públicos que preocupam mais ou entendem que sejam os mais importantes. Fornecedores, por exemplo, são agentes citados minimamente. A concentração recai sobre os alunos, pais, professores e gestores/acionistas da instituição.

Todavia nos depoimentos dos profissionais, o *marketing* de relacionamento voltado para estes agentes está a espera do príncipe encantado! Para dar VIDA (acordar a Branca de Neve) para as ações de relacionamento das Instituições.

Há uma clara tendência percebida em vários momentos do grupo que há uma defasagem enorme entre o que precisam fazer e o que fazem efetivamente. São exemplos de testemunho:

- “*Há sempre um mas...*”
- “*...estamos trabalhando nisso...*”
- “*...mas estamos pensando...*”
- “*O projeto está em andamento...*”
- “*...uma esperança de mudar mentalidade da direção...*”
- “*...uma espera por mais verba...*”

4.2 Pesquisa quantitativa

A pesquisa apresentada é um levantamento junto a 28 instituições de ensino superior privadas de Porto Alegre. Com aplicação de questionário estruturado e não disfarçado através de entrevistas presenciais.

A aplicação da pesquisa teve início com um pré-teste que selecionou apenas 3 entrevistas como pré-teste. O objetivo desse pré-teste foi o de passar por uma fase preliminar o questionário com o intuito de evidenciar falhas na redação, se

houver, tais como: complexidade das questões, constrangimento ao pesquisado, confirmar o tempo de aplicação. Desta forma poderíamos detectar possíveis correções na sua elaboração.

O pré-teste foi realizado em dois dias 14 e 15/04. Todos no período da tarde.

Eliminada todas as incorreções, o questionário foi efetivamente aplicado por profissionais especializados, conforme os resultados encontrados nesse relatório.

O período de realização das entrevistas foi entre os dias 16/04/2009 e 04/05/2009. As instituições de ensino pesquisadas foram as mesmas já citadas na página 75 e 76.

4.2.1 Instrumento de coleta de dados

A primeira parte da pesquisa busca a identificação das IES privadas de Porto Alegre, como o nome da instituição, nome e cargo do entrevistado (**questões 01 e 02**). A **questão 03** tem por objetivo levantar o tempo de existência da IES, conforme a Figura 8, evidenciando que 57 % das IES privadas de Porto Alegre possuem menos de 10 anos e a maior parte das IES pesquisadas tem até cinco anos de existência, sendo, portanto, consideradas organizações novas.



Figura 8 – Tempo de existência das IES
Fonte: Dados primários/2009.

A Figura 9 é decorrente da **questão 4** do questionário aplicado. Onde 4% das instituições analisadas (apenas 1) oferece 14 cursos, e outras 2 com 3 cursos. Se destacam os cursos de Administração, ministrados em 13 instituições (46% do total da amostra analisada), Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Contabilidade e Direito com oferta em 6 instituições.

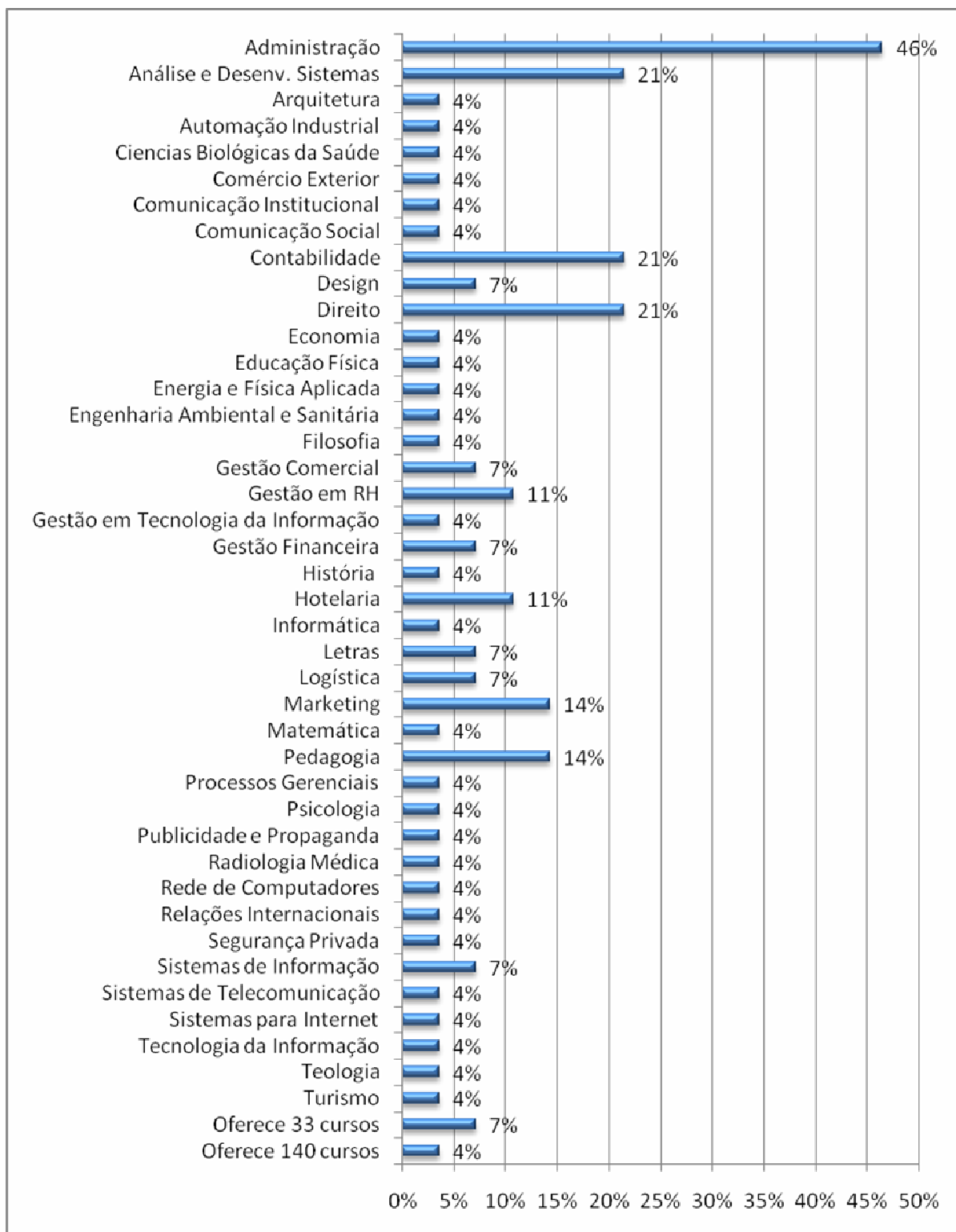


Figura 9 - Cursos oferecidos de graduação

Fonte: Dados primários/2009

Ainda na **questão 4**, são listados os cursos de pós graduação, com o respectivo número de instituições e o percentual relativo na Tabela 1. Nota-se baixa concorrência entre as IES, pois apenas os cursos de Direito, Gestão Pública e o MBA em *Marketing* são ofertados em mais de um local.

Curso	N° de instituições que ofertam	%
Nenhum	6	21%
Administração de Recursos Humanos	1	4%
Administração e Negócios Imobiliários	1	4%
Administração Hotelaria e Hospitalidade	1	4%
Arquitetura de Interiores	1	4%
Assessoria Lingüística	1	4%
Atividade Física, Educação e Promoção da Saúde	1	4%
Auditoria e Pericia Contábil	1	4%
Ciências Contábeis	1	4%
Comunicação c/ o mercado	1	4%
Comunicação Estratégica	1	4%
Contabilidade Societária e Gerencial	1	4%
Controladoria e Contabilidade Internacional	1	4%
Controladoria e Finanças	1	4%
Controladoria Estratégica	1	4%
Desenvolvimento em Pessoas e Organizações	1	4%
Desenvolvimento Software	1	4%
Diagnóstico Genético e Molecular	1	4%
Direito	3	11%
Direito Civil	1	4%
Direito do Estado	1	4%
Direito do Trabalho e Previdenciário	1	4%
Direito Empresarial e Gestão	1	4%
Direito Imobiliário	1	4%
Direito Imobiliário com ênfase em Direito Registral e Notarial	1	4%
Direito Penal e Processo Penal	1	4%
Direito Processual Civil	1	4%
Educação	1	4%
Engenharia	1	4%
Ensina da Ciência da Matemática	1	4%
Ensino de Língua Portuguesa	1	4%
Equoterapia e Processos de inclusão	1	4%
Especialização em Gestão e Docência Universitária	1	4%
Finanças e Gestão Empresarial	1	4%
Finanças Empresariais	1	4%
Formação Para a Vida Religiosa	1	4%
Genética e Toxicologia Aplicada	1	4%
Gerenciamento de Projetos	1	4%
Gestão Ambiental	1	4%
Gestão de Pessoas	1	4%

Gestão de Processos na Indústria do Couro	1	4%
Gestão de Vendas	1	4%
Gestão em Gastronomia	1	4%
Gestão em <i>Marketing</i>	1	4%
Gestão em Negócios Internacionais	1	4%
Gestão Empresarial	1	4%
Gestão Estratégica em Pessoas e <i>Marketing</i>	1	4%
Gestão Planejamento e Organização de Eventos	1	4%
Gestão Pública	2	7%
Gestão de Projetos	1	4%
Leitura e Produção de Textos	1	4%
Liderança Estratégica de Negócios e Pessoas	1	4%
<i>Marketing</i>	1	4%
<i>Marketing</i> de Design de Moda	1	4%
<i>Marketing</i> de Serviços	1	4%
<i>Marketing</i> do Vinho	1	4%
<i>Marketing</i> Esportivo	1	4%
<i>Marketing</i> Estratégico	1	4%
MBA em Auditoria Contábil	1	4%
MBA em Gestão Empreendedora	1	4%
MBA em Gestão de Talentos	1	4%
MBA em <i>Marketing</i>	2	7%
MBA Executivo em Gestão Empresarial	1	4%
MBA <i>Marketing</i> do Luxo	1	4%
Moda, Criatividade e Inovação	1	4%
Nutrição Clínica c/ ênfase em Gastronomia	1	4%
Odontologia	1	4%
Orientação Sexual	1	4%
Produção e Revisão Textual	1	4%
Produto Gráfico e Informação	1	4%
Psicanálise e Educação	1	4%
Psicologia Junguiana	1	4%
Psicologia Organizacional	1	4%
Psicopedagogia Clínica e Institucional	1	4%
Publicidade Multidisciplinar	1	4%
Relações Internacionais	1	4%
Saúde Coletiva	1	4%
Tecnologias Aplicadas a Sistemas de Informação	1	4%

Tabela 1 - Cursos oferecidos de Pós-Graduação
Fonte: Dados primários/2009

Na Tabela 2 são apresentadas as informações da **questão 5** do questionário aplicado. Das 28 IES pesquisadas, seis instituições são as menores, pois possuem até 50 docentes. Apenas uma instituição é de grande porte, com mais de 500 docentes.

Docentes	Nº de Instituições	%
Entre 1 e 50	6	21%
Entre 51 e 100	3	11%
Entre 101 e 200	3	11%
Entre 201 e 500	1	4%
Acima de 500	3	11%
Não sabe	5	18%
Não quis informar	7	25%
Total	28	100%

Tabela 2 - Número de Docentes na Graduação
Fonte: Dados primários/2009

Ainda na **questão 5** onde é perguntado sobre o número de docentes, a Tabela 3 Indica o número de Professores que atuam em programas de pós-graduação, quer sejam de especialização, mestrado ou doutorado. A tabela evidencia que a maior parcela, com 32% das instituições possuem entre 1 e 50 docentes. Uma grande parcela das IES pesquisadas não quiseram informar (25%) ou no momento da entrevista não sabiam a resposta (18%) para a questão.

Docentes	Nº de Instituições	%
Nenhum	2	7%
Entre 1 e 50	9	32%
Entre 51 e 100	1	4%
Entre 101 e 200	1	4%
Entre 201 e 500	2	7%
Acima de 500	1	4%
Não sabe	5	18%
Não quis informar	7	25%
Total	28	100%

Tabela 3 - Número de Docentes na Pós-Graduação
Fonte: Dados primários/2009

O número de discentes das IES é (**Questão 6**) tratado na Figura 10 que mostra o gráfico com o número de discentes em cursos de graduação. 57% dos respondentes não sabiam ou não quiseram informar seus dados com o número de alunos. Das IES que responderam, apenas 18% (cinco instituições) afirmaram possuir mais de 2000 alunos.

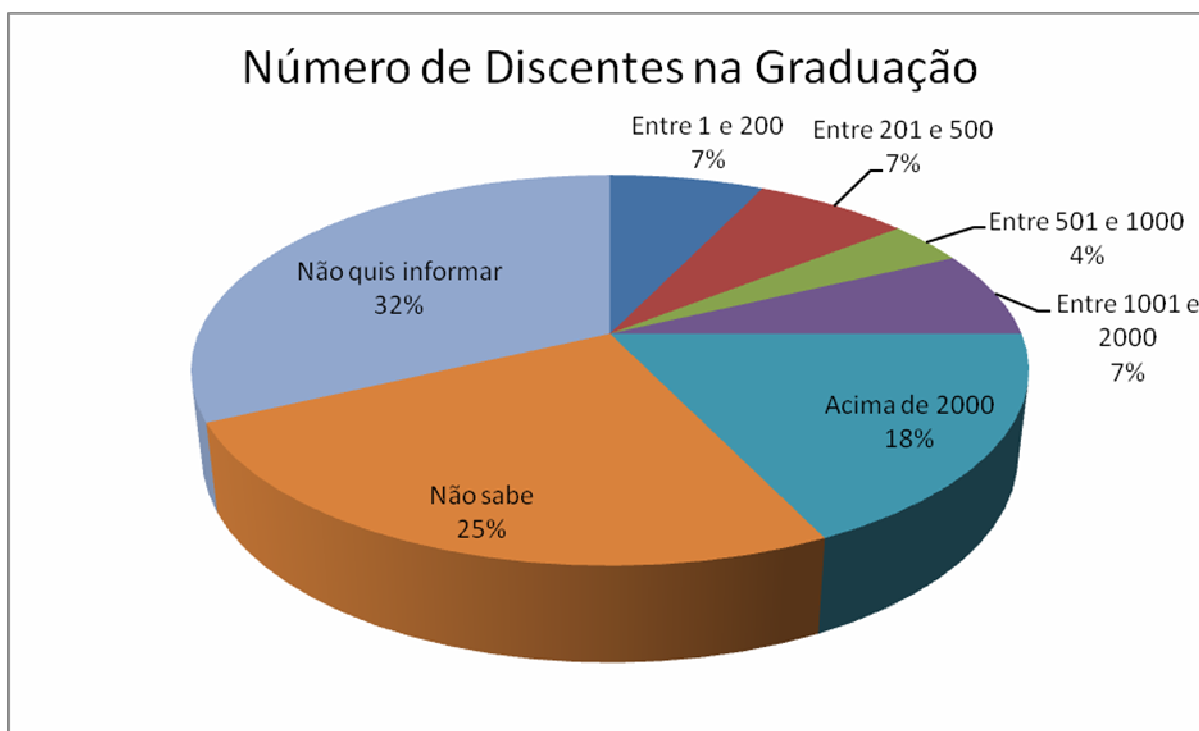


Figura 10 - Número de Discentes na Graduação

Fonte: Dados primários/2009

Esta caracterização, pela identificação do objeto da pesquisa, segundo (SELLTIZ *et al* 1987, pág. 5), é importante por conferir fidedignidade, (ou confiabilidade da fonte). Ainda especifica a possibilidade de replicação do estudo, com objetivos nos mesmos resultados.

Buscou-se identificar se as IES possuem estrutura de *marketing* na Figura 11 (**questão 7**), entendendo que:

Relacionamentos significativos com clientes externos e internos são alcançados quando as empresas identificam maneiras criativas de se conectarem intimamente com seus clientes por meio de ações específicas do composto de *marketing*, implementadas em seu programa de *marketing*. (MATTAR, 1996, p. 101).

A Figura 11 evidencia um dado alarmante da pesquisa: que 25% das instituições de ensino superior sequer possuem estrutura formal voltada para ações de *marketing*.

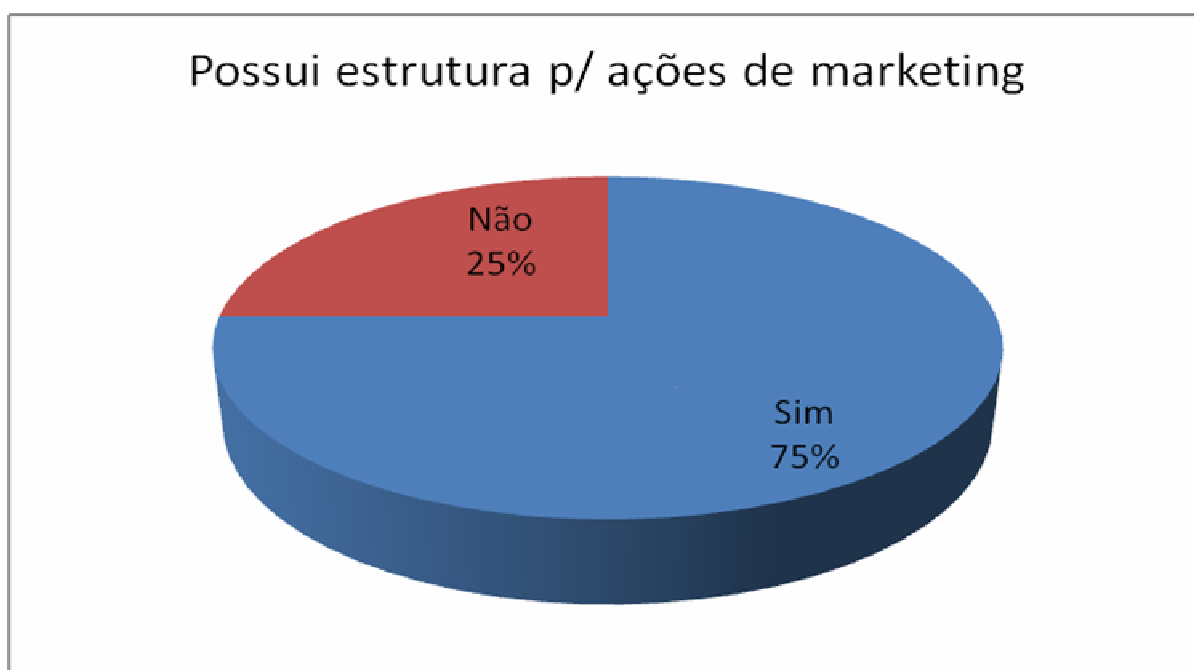


Figura 11 - Possui estrutura voltada para ações de *Marketing*

Fonte: Dados primários/2009

Os dados obtidos com a **questão 08** sobre os canais de relacionamento constam na Figura 12 com seus respectivos percentuais. A pergunta foi realizada somente para quem possui estrutura, ou seja, respondeu sim na questão 07, que segundo a Figura 11, um total de 75% das IES

Ainda referente a questão 08, a Figura 12 mostra que a principal estrutura voltada para as ações de *marketing* são a mídia com 38%, seguida de assessoria de comunicação com 19%.

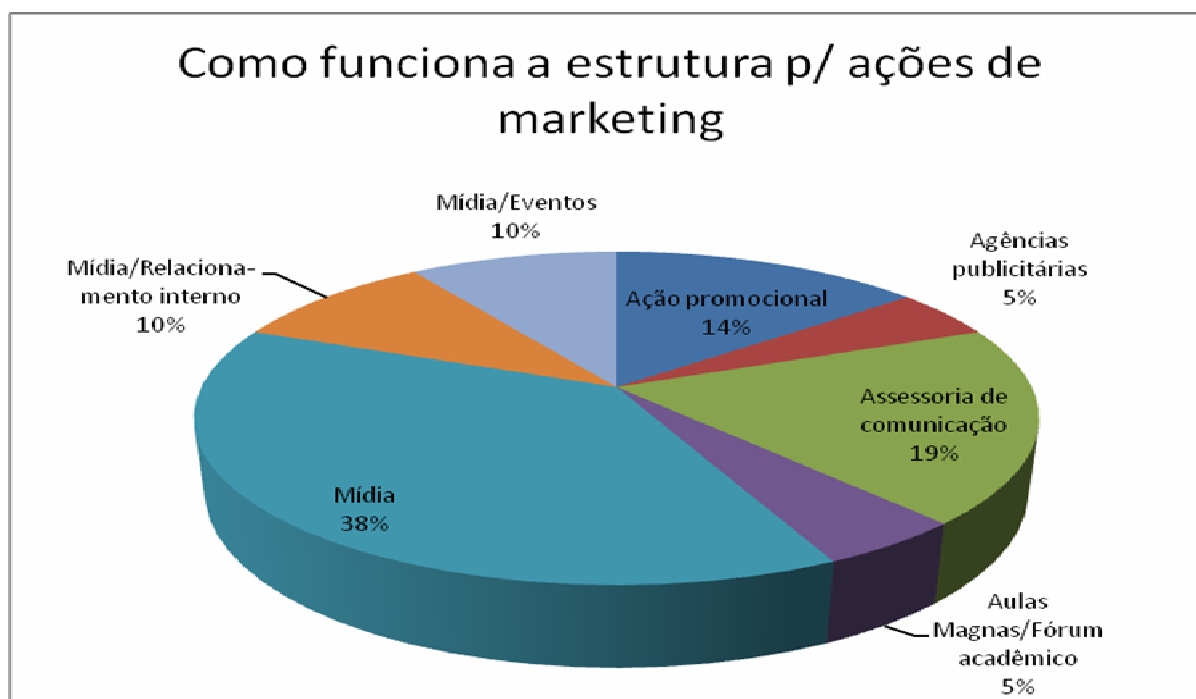


Figura 12 - Como funciona a estrutura voltada para ações de *Marketing*?

Fonte: Dados primários/2009

Kerin *et al.* (2007, pág.16), argumentam que a marca registrada do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos eficazes com clientes atualmente é chamada de *marketing* de relacionamento, ligando a organização a seus clientes, empregados, fornecedores e outros parceiros para benefícios de longo prazo. Em um cenário ideal, o *marketing* de relacionamento envolve relacionamento pessoal e contínuo entre a organização e um cliente individual. Aspectos de comunicação são importantes nesse contexto. Assim, a estrutura de *marketing* e os canais de comunicação também serão objetos de investigação, na **questão 08**, mostrados na Figura 13, onde se evidencia como é feita a comunicação com os docentes. Com os resultados desta questão evidencia-se que 82% das IES usam como principal canal de relacionamento com os docentes a intranet, portal ou o mural de informações.

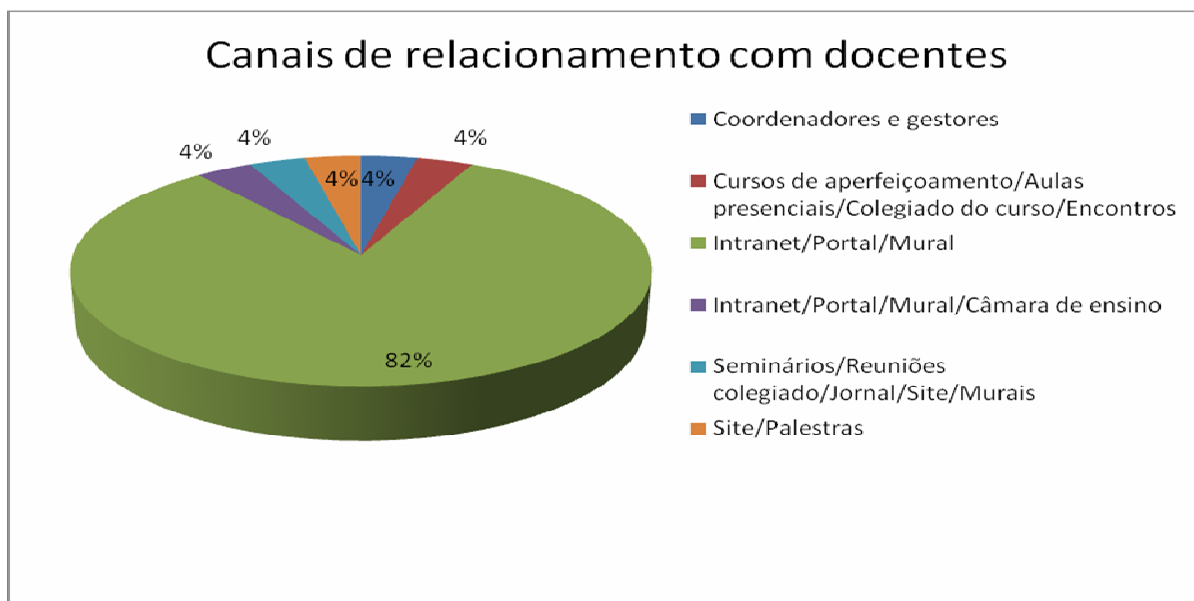


Figura 13 - Canais de relacionamento com os docentes

Fonte: Dados primários/2009

Os principais canais de relacionamento que as IES tem com os discentes (**questão 08**) é visualizado na Figura 14, que mostra em um gráfico qual o principal canal de relacionamento que as Instituições de Ensino Superior possuem com os discentes. Com 63% a mídia é o anal mais utilizado; seguida da formação de diretórios acadêmicos, com 11%.

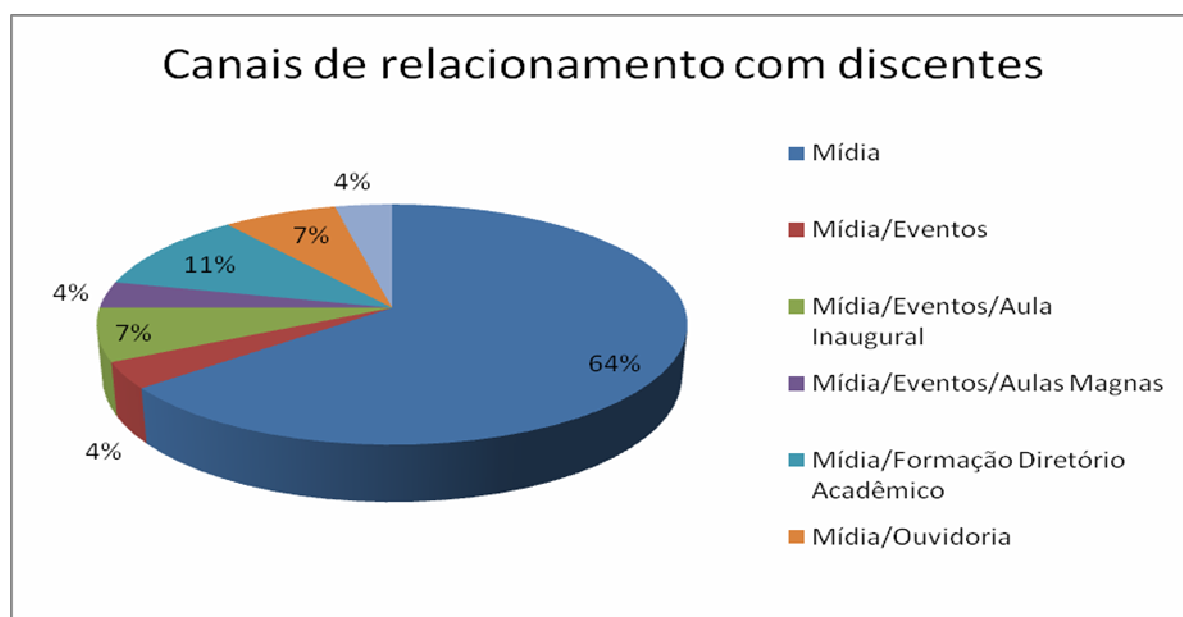


Figura 14 - Canais de relacionamento com os discentes

Fonte: Dados primários/2009

As informações obtidas com os canais de relacionamento que as Instituições de Ensino Superior possuem com as empresas estão demonstradas na Figura 15.

A mídia é o principal canal de relacionamento das IES com as empresas, com um total de 64%, seguido dos convênios e estágios proporcionados aos discentes junto a estas empresas.

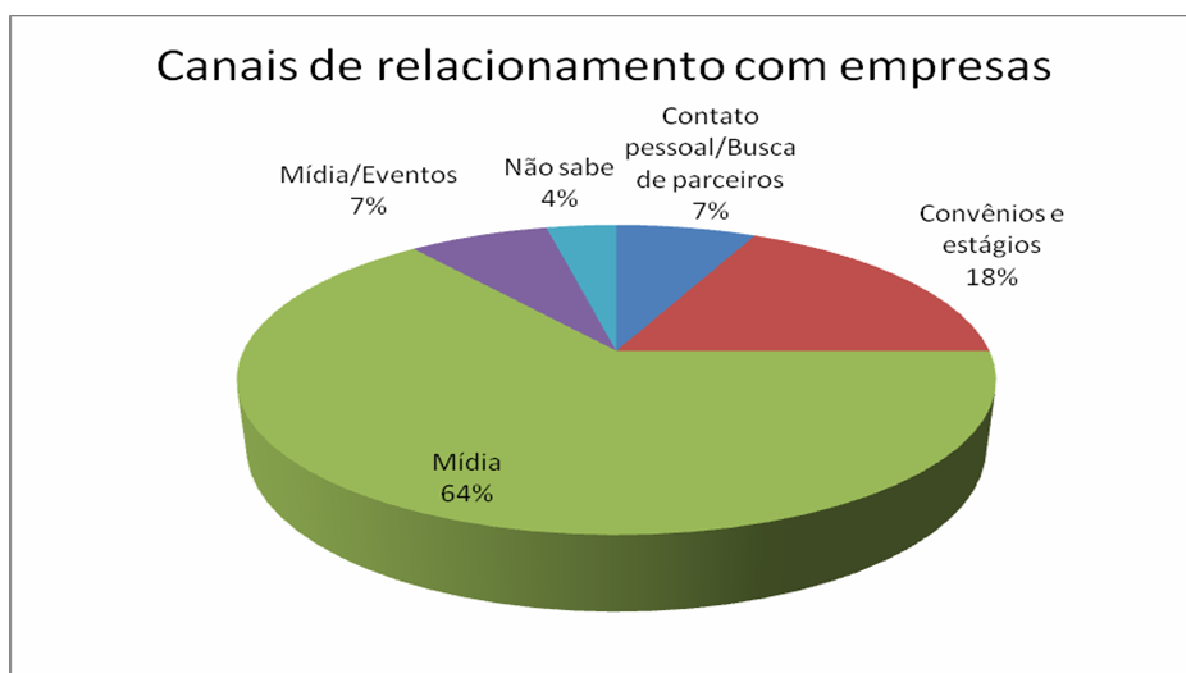


Figura 15 - Canais de relacionamento com as empresas
Fonte: Dados primários/2009

Ainda na **Questão 08** são solicitados na pesquisa informações sobre os principais canais de relacionamento que a Instituição de Ensino Superior tem com a sociedade, descritos na Figura 16. O estudo mostra que o principal canal de relacionamento que a IES possui com as empresas é a mídia, com 75%. Os eventos aparecem com 21 % das preferências das respostas.

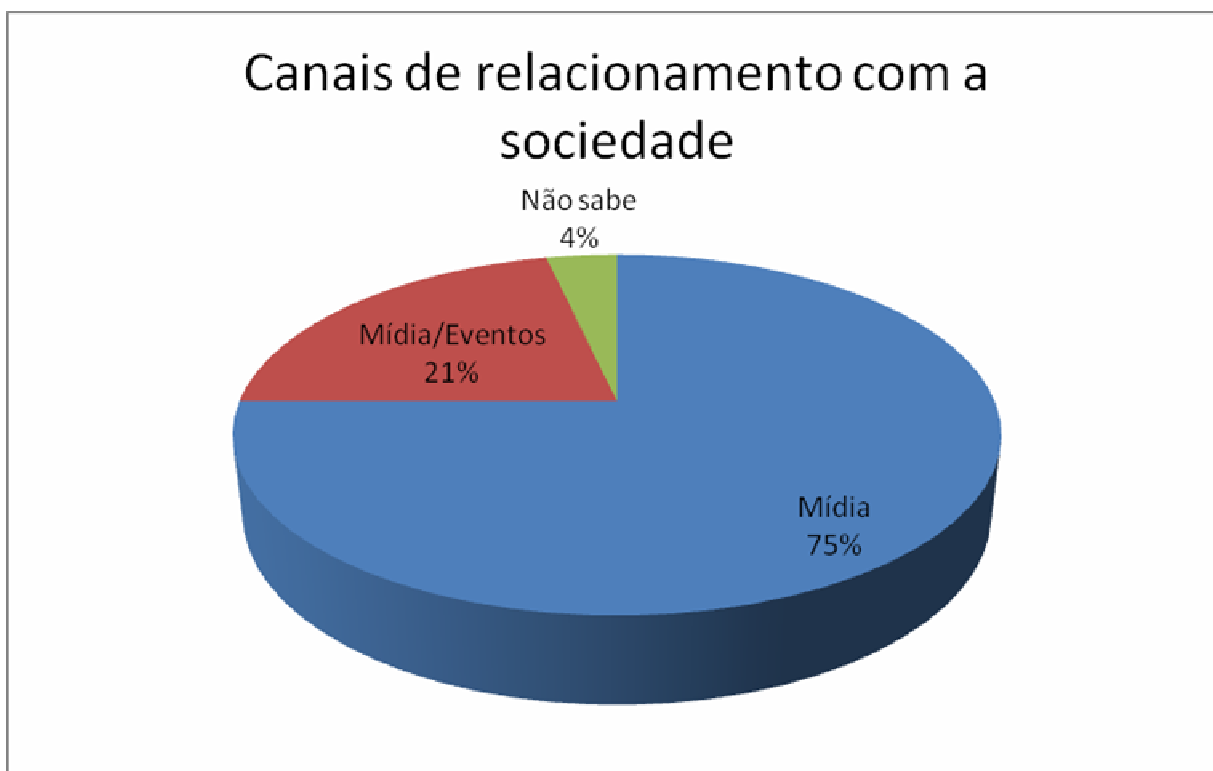


Figura 16 - Canais de relacionamento com a sociedade

Fonte: Dados primários/2009

As estratégias direcionadas para o mercado começam com um entendimento dos públicos que o compõem (docentes, discentes, empresas, sociedade). Para Cravens e Piercy (2007), as características de estratégias devem ser direcionadas, tornando-se orientadas e seguidas.

A identificação dos principais parceiros das IES e sua importância permitirá avaliar existência de uma orientação; se há competência de fazer alianças e parceiros duradouros na organização (**questão 09**). O conceito de parceria aliado ao *marketing* de serviço ganha importância, pela maturidade dessa área na ênfase da qualidade em serviços (BERRY, 1995). Por isso Gronroos (2000) afirma que não é difícil perceber como o *marketing* de serviço se tornou um pilar de sustentação para o *marketing* de relacionamento.

A figura 17 mostra os principais parceiros da Instituição de Ensino Superior, e evidencia que o principal parceiro para as IES são as empresas privadas com 36%.

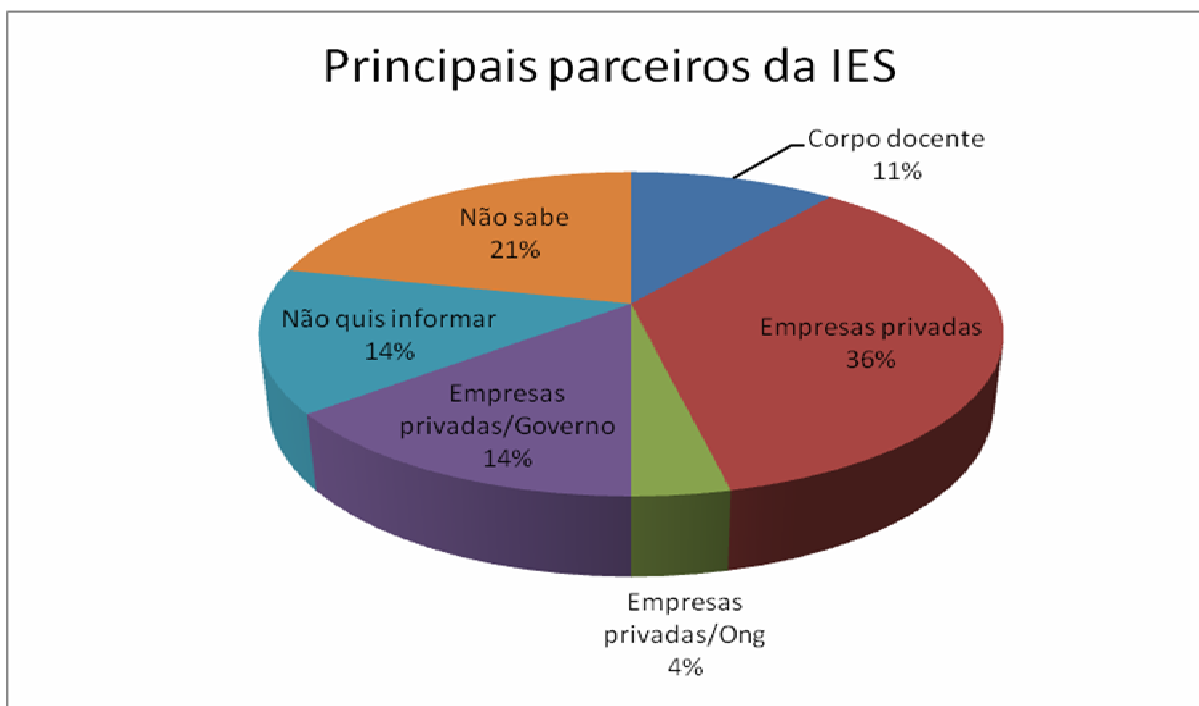


Figura 17 - Principais parceiros da Instituição de Ensino Superior
Fonte: Dados primários/2009

As informações obtidas na Tabela 4 complementa a **questão 09**, indicando os motivos pelos quais estes são os principais parceiros, sendo 39% indicado a formação profissional seguido da Busca de excelência acadêmica da área de gestão de negócios

Motivo	Nº de instituições	%
Alunos vinculados as empresas sistema dual de ensino	1	4%
Busca de excelência acadêmica da área de gestão de negócios	6	21%
Formação profissional/Vicência prática	11	39%
Não quis informar	4	14%
Não sabe	6	21%
Total	28	100%

Tabela 4 – Por que estes são os principais parceiros
Fonte: Dados primários/2009

As bases de informação do *marketing* de relacionamento podem estar consolidadas operacionalmente em soluções de CRM (*Customer Relationship Management*). Esses sistemas de informações de *marketing* existentes podem fortalecer os relacionamentos propostos: a construção de uma relação duradoura com os alunos baseada em confiança, colaboração, pois compromisso e investimentos traz benefícios mútuos (COLOMBO, 2004, pág. 71), constrói um forte laço entre aluno e instituição. Essas facilidades serão levantadas pela **questão 10**, e o resultado mostrado na Figura 18, onde um gráfico de pizza evidencia uma falha das IES, pois a metade (50%) delas não possuem um sistema de CRM.

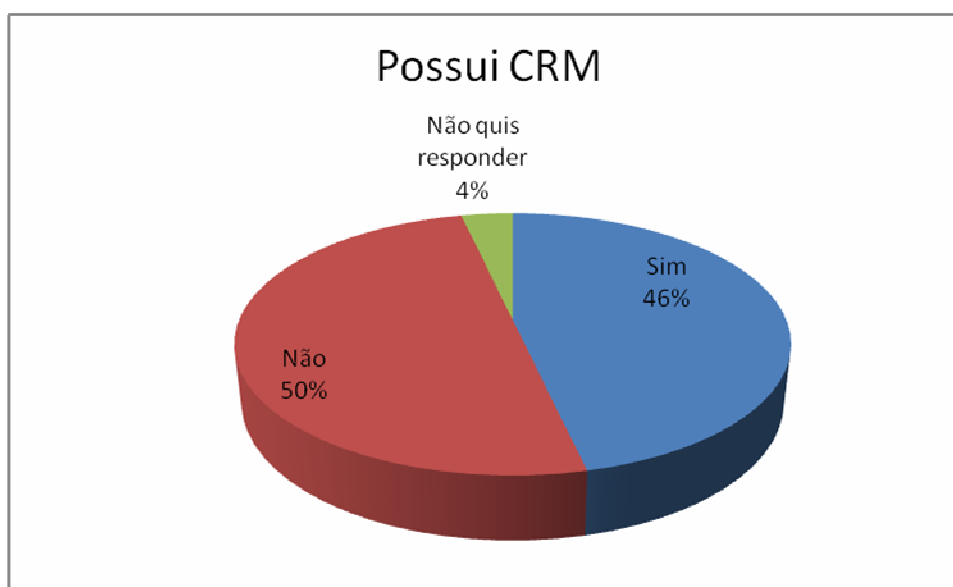


Figura 18 - A Instituição de Ensino Superior possui programa de CRM

Fonte: Dados primários/2009

A pergunta de como funciona o CRM, foi realizada somente para quem respondeu que possui este programa, cujo resultado é apresentado na Figura 19. Nesta questão, 46 % das IES responderam que o CRM é alimentado através de mídia e eventos desenvolvidos, seguido de um sistema de ouvidoria.

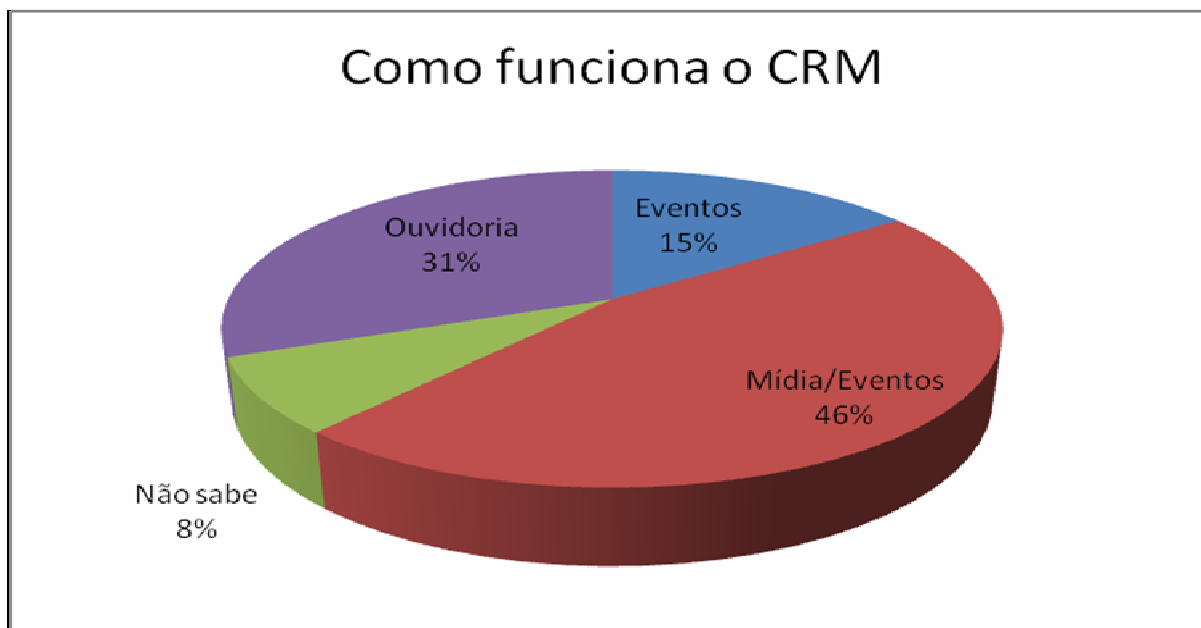


Figura 19 - Como funciona o CRM
Fonte: Dados primários/2009

A pesquisa de satisfação pode ser potente instrumento de gestão em IES, mas é, muitas vezes, inexplorado. Exige um grau de regularidade sob pena de causar grandes prejuízos mercadológicos. Essa ferramenta que oferece subsídios para tomadas de decisões mais acertadas e melhoria da competitividade organizacional será informada pela resposta à **questão 11**. Confirma Borng (2001, pág. 5) que, “docentes, discentes, público em geral estão escolhendo instituições de ensino superior focadas na satisfação de seus públicos internos e externos”. A Tabela 5 trás esta informação perguntando se a Instituição de Ensino Superior realiza pesquisas regulares de satisfação com seus *stakeholders*, onde um dado alarmante é apresentado: 45% das IES não possuem pesquisas regulares de satisfação com seus respectivos *stakeholders*.

	Nº de Instituições	%
Sim	12	43%
Não	13	46%
Não quis responder	3	11%
Total	28	100%

Tabela 5 - A IES realiza pesquisas regulares de satisfação?
Fonte: Dados primários/2009

A Figura 20 mostra os principais resultados a que levaram as IES a desenvolver pesquisas regulares de satisfação com seus *stakeholders*, e, portanto, foi realizada somente para as Instituições que responderam na Figura 5 afirmativamente na realização de pesquisa com seus respectivos *Stakeholders*. O principal resultado encontrado (67%) refere-se ao aperfeiçoamento da qualidade, e 25 % não tinham este dado.

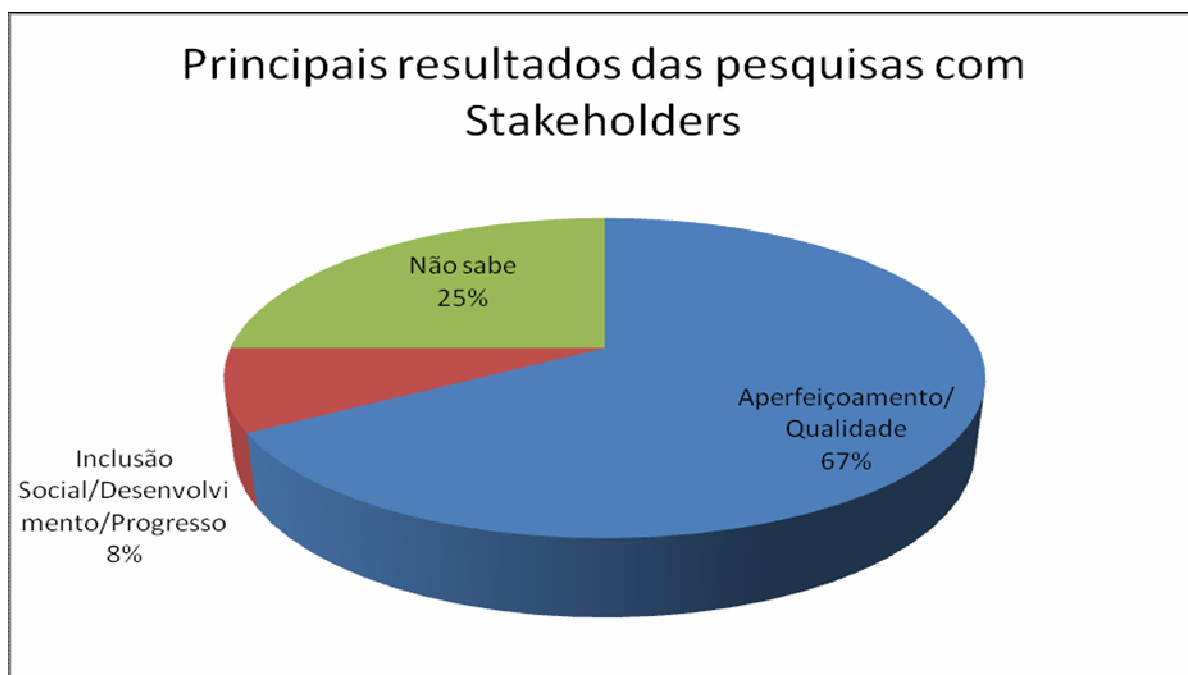


Figura 20 - Principais resultados com *stakeholders*
Fonte: Dados primários/2009

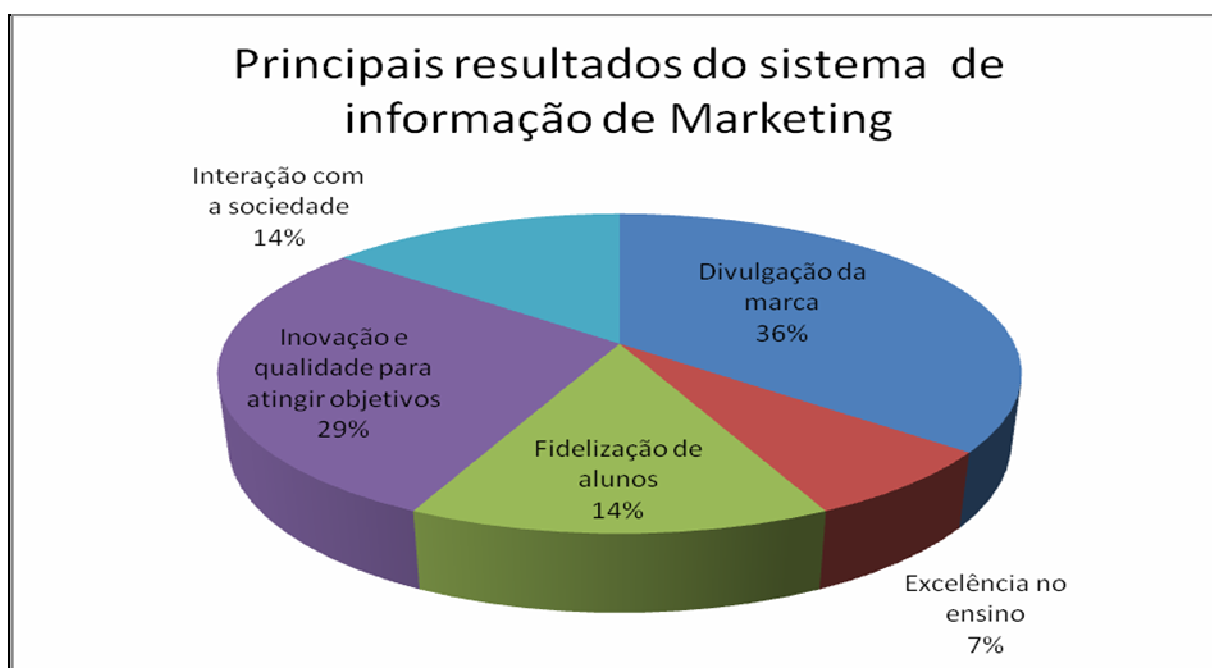
Outro aspecto nesta investigação foi obtido na **questão 12**, onde questionado sobre o sistema de informação de *marketing* nas IES. Uma das atividades fundamentais do *marketing* é o monitoramento do mercado. É necessária a criação do que se chamam Sistemas de Informação de *Marketing*. Kotler (1996) diz que “ele consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias, para decisões de *marketing*.” A Tabela 6 identifica o percentual de IES que possuem Sistema de Informação de Marketing. Apenas 50 % responderam que possuem este Sistema formal.

	Nº de Instituições	%
Sim	14	50%
Não	13	46%
Não quis responder	1	4%
Total	28	100%

Tabela 6 - A IES possui sistema de informação de *Marketing*

Fonte: Dados primários/2009

Ainda com base na questão 12, a Figura 21 mostra os os principais resultados do sistema de informação de *Marketing* para a Instituição de Ensino Superior. Esta pergunta foi realizada somente para quem respondeu sim na questão. O principal resultado detectdo foi a divulgação da marca, seguido da inovação e qualidade para atingir os objetivos.

Figura 21 - Principais resultados do sistema de informação de *Marketing*

Fonte: Dados primários/2009

Ações voltadas para o público interno são objetos do *marketing* de relacionamento. É o que se entende por *endomarketing*.

“O *endomarketing* é o *marketing* que promove ações motivacionais e de incentivo a profissionais de uma IES” (COLOMBO, 2004, pág. 72). Com a **questão**

13, o objetivo neste tema é saber se as IES adotam ações que valorizam e motivam seus profissionais. A Tabela 7 mostra que 61% das IES possuem programa de *endomarketing*.

	Nº de Instituições	%
Sim	17	61%
Não	10	36%
Não quis responder	1	4%
Total	28	100%

Tabela 7 - A IES possui sistema de informação de *Endomarketing*

Fonte: Dados primários/2009

A Tabela 8 mostra os principais resultados do sistema de informação de *endomarketing* para a Instituição de Ensino Superior (pergunta realizada somente para quem respondeu que possui sistema de informação de *endomarketing* – Sim na pergunta 13 da pesquisa aplicada. A Figura salienta a busca permanente da qualidade como principal resultado (47%), seguido da descentralização e direcionamento correto das informações e gestores qualificados com o mesmo percentual de 18%.

Resultado	Nº de instituições	%
Busca permanente da qualidade	8	47%
Comunicação interna/Disposição dos funcionários	1	6%
Descentralização e direcionamento correto das informações	3	18%
Gestores qualificados	3	18%
Não sabe	2	12%
Total	17	100%

Tabela 8 - Resultados do sistema de informação de *endomarketing*

Fonte: Dados primários/2009

Ter alunos em uma faculdade deveria ser tão natural quanto respirar para os seres vivos, afinal ambos são fatores condicionadores à sobrevivência. Porém há numerosas instituições educacionais muito voltadas aos esforços de atrair novos

alunos e pouco focadas em um fator simplesmente essencial: manter os alunos já conquistados por intermédio de um eficaz e permanente trabalho de relacionamento (COLOMBO, 2004, pág. 72). Nesse sentido é interessante obter a opinião dos gestores sobre o *marketing* de relacionamento, se a IES adotam suas práticas e, quais os resultados efetivos para a instituição (**questões 14 a 16**).

Na Tabela 9 é pesquisado a opinião sobre o Marketing de relacionamento nas IES (questão 14), o que demonstra que o principal elemento constatado foi a de que o Marketing de relacionamento é fundamental para inserir uma marca no mercado e manter o aluno (cliente).

Opinião	Nº de instituições	%
Aperfeiçoamento/Aprimoramento	7	25%
Fundamental para estimular a concorrência dentro de um universo	2	7%
Fundamental para inserir uma marca no mercado e manter o aluno (cliente)	16	57%
Inovação e qualidade para atingir objetivos	3	11%
Total	28	100%

Tabela 9 - Opinião sobre o *Marketing* de relacionamento

Fonte: Dados primários/2009

O resultado da questão 15 é apresentada na Figura 22 onde pergunta-se sobre a adoção de práticas de marketing de relacionamento. A Figura aponta que 68% das Instituições de Ensino Superior dotam alguma prática de marketing de relacionamento.

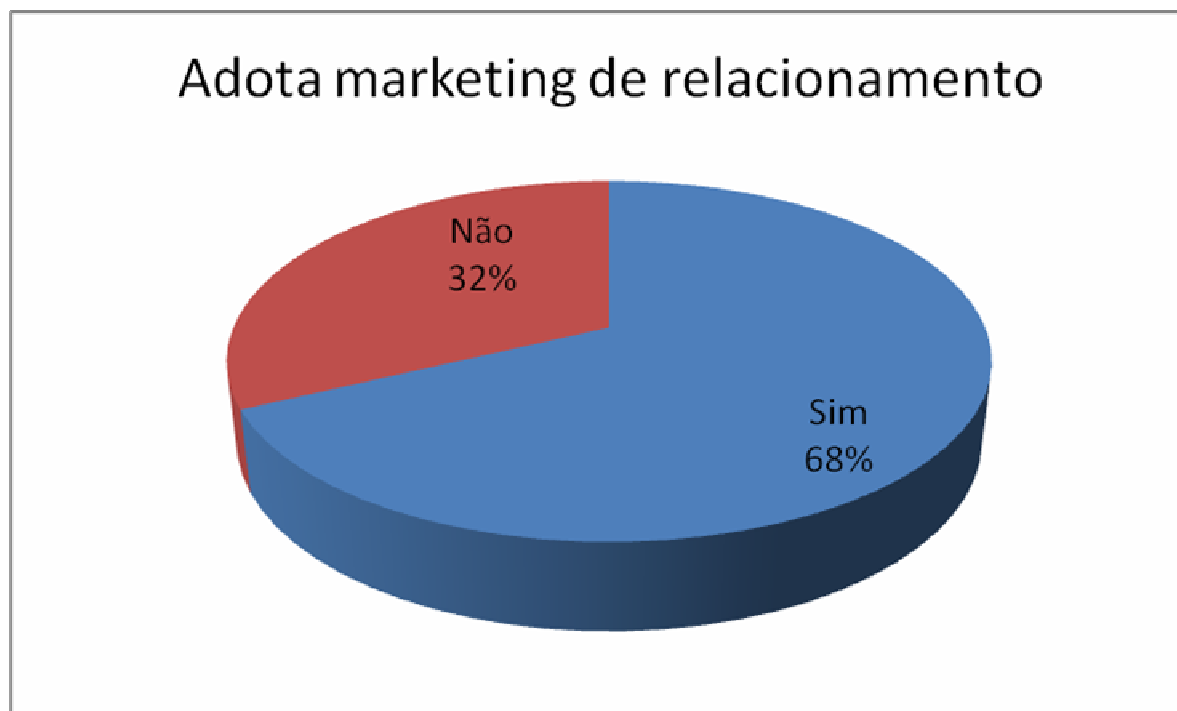


Figura 22 - A IES adota práticas de *Marketing* de relacionamento?

Fonte: Dados primários/2009

A última questão da pesquisa pergunta quais os resultados das práticas de *marketing* de relacionamento foram obtidos. Esta pergunta foi realizada somente para quem respondeu que adota práticas de *marketing* de relacionamento – Sim na questão 15.

A Tabela 10 apresenta os resultados das práticas de *marketing* de relacionamento, salientando como principal benefício a capacitação e fidelização dos alunos da Instituição de Ensino Superior.

Resultado	Nº de instituições	%
Capacitação e fidelização de alunos	14	74%
Divulgação da marca	2	11%
Satisfação	2	11%
Não sabe	1	5%
Total	19	100%

Tabela 10 - Resultados das práticas de *Marketing* de relacionamento

Fonte: Dados primários/2009

4.2.2 Conclusão da pesquisa quantitativa

Os resultados deste estudo trazem inúmeras informações sobre a prática do *marketing* de relacionamento utilizado pelas Universidades Privadas.

É evidente que existem as especificidades de cada Universidade como, por exemplo, a necessidade de agregar valor ao curso tecnológico (SENAC) e a preocupação de resolver o problema do estacionamento e o trânsito nos horários de pico pela PUC (as dores do seu crescimento).

Mas o pano de fundo sobre o *marketing* de relacionamento, aquilo que vem à tona pelas Universidades, tem uma história que pode ser comparada com a história de que já fizemos tudo.

Os sinais vitais estão presentes. As Instituições praticam ações de *marketing* de relacionamento junto aos *stakeholders*, mas os profissionais deixam claro que de forma pontual e naqueles públicos que preocupam mais ou entendem que sejam os mais importantes. Fornecedores, por exemplo, são agentes citados minimamente. A concentração recai sobre os alunos, pais, professores e gestores/acionistas da Instituição.

Nos depoimentos dos profissionais, o *marketing* de relacionamento voltado para estes agentes está à espera do príncipe encantado! Para dar VIDA (acordar a Branca de Neve) para as ações de relacionamento das instituições.

Há uma clara tendência percebida em vários momentos do grupo que há uma defasagem enorme entre o que precisam fazer e o que fazem efetivamente.

A empresa ou organização que pretende manter um vínculo com seu cliente, fidelizá-lo, estar presente na vida dele, deverá praticar o chamado *marketing de relacionamento*. Para os autores Marcos Cobra e Ryon Braga (2004), o conceito essencial do *marketing* de relacionamento é o da criação de um vínculo relacional com o cliente, de forma a desenvolver neste sentimento de familiaridade, confiança e credibilidade quanto a uma marca e ou instituição."

Podemos utilizar as mesmas estratégias de relacionamento numa instituição de ensino superior e este ser o grande diferencial no meio tantas outras faculdades, trabalhando as especificidades do relacionamento aluno/instituição de ensino.

Prestar informações, divulgá-las, orientar alunos e seus *Stakeholders*, receber reclamações e respondê-las são ações que proporcionariam melhorias constantes dos processos internos de uma instituição. Existem ferramentas que auxiliam, com eficiência, na execução de tais tarefas, como é o caso do CRM - *Customer Relationship Management*. O CRM é um conjunto de soluções de softwares, capitaneadas por um módulo de database *marketing*, voltadas para o *marketing* de relacionamento personalizado, que permite a guarda de informações sobre todas as ações de relacionamento do mercado com a empresa, e a análise desse conjunto de informações, visando detectar oportunidades de fidelização e/ou aumento de clientes.

A pesquisa conclui indicando que as entidades de ensino superior ainda estão se adaptando à realidade do mercado em que atuam, tanto no sentido da interação com as empresas componentes do setor econômico (dentro da relação escola-empresa), como em suas estratégias de *marketing*, que visam atingir o aluno-cliente. As estratégias das IES resumem-se a campanhas publicitárias e de relações públicas. As sugestões complementares acrescentam, então, a necessidade de estruturação de departamentos ou divisões de *marketing* racionalmente formadas, com profissionais, para o desenvolvimento de planos estratégicos e avaliação de ameaças e oportunidades que o mercado apresenta, facilitando e melhorando o desempenho final das IES. A sugestão final define a necessidade de estudos mais aprofundados nesse sentido, analisando com maiores e diferenciados critérios a problemática que alcança o ensino superior do sistema fundacional de Porto Alegre-RS.

Quanto ao perfil das Instituições de Ensino Superior pesquisadas:

- Constatou-se que a maioria possui menos de 5 anos de existência (36%);
- Possuem uma grande variedade de cursos na graduação e os mais ofertados são: Administração (46% ofertam), Análise e Desenvolvimento de Sistemas (21%), Contabilidade (21%) e Direito (21%);
- Apenas 6 instituições (21%) não oferecem cursos de Pós-graduação;
- A maioria possui menos de 50 docentes tanto na graduação (21%) quanto na Pós-graduação (32%);

- 18 % das IES possuem mais de 2.000 discentes na graduação;
- 75% das IES possuem estrutura voltada para ações de *marketing* e funcionam principalmente através da mídia (38%), assessoria de comunicação (19%) e ações promocionais (14%);
- 82% das IES utilizam a intranet, portais e murais como canais de relacionamento com o corpo docente; 64% utilizam a mídia como canal de relacionamento tanto com os discentes quanto com as empresas e o meio mais utilizado com a sociedade também é a mídia(75%);
- Os principais parceiros das IES citados são as empresas privadas(36%) e os motivos das parcerias são: a busca da formação profissional, a vivência prática e a busca de excelência acadêmica da área de gestão de negócios;
- Apenas 46% das IES possuem programa de CRM e funcionam principalmente por meio da mídia e eventos;
- 43% realizam pesquisas de satisfação com seus *Stakeholders*, sendo o aperfeiçoamento e qualidade seus principais resultados;
- Metade das IES possuem sistema de informação de *Marketing* e a divulgação da marca é o resultado mais importante(36%), seguido pela inovação e qualidade para atingir objetivos(29%);
- 61% das IES tem sistema de informação de *endomarketing* e a busca permanente pela qualidade figura como principal resultado;
- Quando perguntado qual a opinião sobre o *marketing* de relacionamento mais da metade (57%) respondeu ser fundamental para inserir uma marca no mercado e manter o aluno(cliente);
- A maior parte das IES(68%) adota práticas de *marketing* de relacionamento e o principal resultado é a capacitação e fidelização dos alunos(74%).

4.3 Propostas Estratégicas

Para melhor organização e entendimento as propostas estratégicas são apresentadas em relação a cada um dos objetivos específicos.

a) Diagnosticar o perfil da função de *marketing* das IES, em relação aos seus principais *stakeholders*.

A pesquisa atestou que 75% das IES afirmam contar com uma estrutura voltada para ações de *marketing*, principalmente através da mídia (38%), assessoria de comunicação (19%) e ações promocionais (14%). Entre as IES pesquisadas, 82% utilizam a Intranet, portais e murais como canais de relacionamento com o corpo docente; 64% utilizam a mídia como canal de relacionamento tanto com os discentes quanto com as empresas, sendo também a mídia o meio mais utilizado para se relacionar com a sociedade em geral (75%). A mídia a que as organizações se referem pode ser entendida em seu sentido amplo – meios de comunicação em geral -, na forma de propaganda, uma das cinco ferramentas do Composto Promocional (as demais são: promoção de vendas, relações públicas, força de vendas, *merchandising*).

Entretanto, segundo Colombo *et al* (2005), a própria natureza da mídia utilizada na propaganda (Televisão, Rádio, Jornal, Revista, *Outdoor* etc.) limita o uso simultâneo de vários artifícios persuasivos, sendo aconselhável o destaque para aquele com o maior apelo.

Não se trata, portanto, de utilizar todas as técnicas concomitantemente, exceto na mídia impressa, cujo formato e linguagem permitem o uso de um maior número de procedimentos persuasivos na mesma mensagem. O gesto pode lançar mão das ferramentas oferecidas pela promoção de vendas: preço promocional, desconto financeiro, brinde, sorteio, aula grátis etc. Pode ainda qualificar melhor a força de vendas (ou, se não houver, implementá-la). É possível também utilizar estratégias de *merchandising* para inserir os produtos das IES nos próprios programas de televisão e rádio. Outra possibilidade é fortalecer a imagem das instituições através de ações de relações públicas. Em suma, a pesquisa não sugere que as IES adotam a prática da Comunicação Integrada de *Marketing*, que é um

conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas de comunicação – Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas, Força de Vendas, Merchandising – e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão (KOTLER; KELLER, 2006).

b) Investigar as estratégias de *marketing* de relacionamento adotadas no que se refere ao planejamento, implementação e resultados atingidos.

A administração de relações com os clientes é uma evolução da filosofia de *marketing* de relacionamento. Esta se preocupa em conservar os clientes através de uma série de estratégias de *marketing* que permitam conquistar e manter clientes. O *database marketing* é uma forma planejada de coletar dados do mercado e, a partir do conhecimento detalhado do público de uma organização, fazer ofertas adequadas de todos os aspectos.

A base do *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gestão do Relacionamento com o Cliente – é de que a tecnologia não deve ser usada apenas para compilar dados e informações, mas também para prestar serviços, sendo assim uma forma de criar e manter relacionamento mutuamente compensador entre as organizações e seus públicos.

A pesquisa aferiu que apenas 46% das IES possuem programa de CRM e funcionam principalmente por meio da mídia e eventos. Também apontou que metade das IES possuem Sistema de Informação de *Marketing*, sendo que a divulgação da marca é considerado o resultado mais importante (36%), seguido pela inovação e qualidade para atingir objetivos (29%). Quando questionados sobre a importância do *marketing* de relacionamento para a instituição, mais da metade dos entrevistados (57%) respondeu ser fundamental para inserir uma marca no mercado e manter o aluno (cliente). A maior parte das IES (68%) afirma adotar práticas de *marketing* de relacionamento, sendo o principal resultado a capacitação e fidelização dos alunos (74%). Quando se analisam esses dados com as fontes secundárias (referencial teórico), chega-se a importantes conclusões.

Embora o CRM seja uma ferramenta do *marketing* de relacionamento (que é mais abrangente, envolvendo não apenas os clientes, mas funcionários, fornecedores e outros parceiros), sem o uso dele a efetividade do *marketing* de relacionamento pode ficar comprometida. Na verdade, o CRM é muito mais que uma tecnologia, que um *software*: é a própria filosofia de relacionamento. A tecnologia é fundamental, mas por si só não cria relacionamentos. O CRM bem feito implica em aprender os hábitos e as expectativas dos clientes, antecipando ofertas e descobrindo novas oportunidades de negócios. O principal termo que compõe a sigla é *relacionamento*, o qual indica que todos os contatos deverão ser tratados prevendo-se continuidade, ou seja, devem ser registrados e detalhados, uma vez que, sem histórico e dados, será praticamente impossível estabelecer um relacionamento efetivo com os clientes.

O CRM não é um projeto com início, meio e fim. É um processo contínuo de conhecimento e aprendizagem sobre clientes, produtos, mercado e concorrência abrangendo diversas etapas que apoiarão a estratégia de relacionamento das organizações.

As bases do CRM, como já foi colocado neste trabalho, são todas as informações a respeito do cliente, capturadas por meio de diversos canais, seja contato pessoal, por telefone, pesquisa, internet ou dados internos. A partir das informações, a primeira necessidade é a estruturação de uma base de dados que permita identificar, conhecer e sementar os diversos tipos de clientes.

O grande desafio é a criação de uma estrutura de *data warehouse* que permita fácil acesso a dados íntegros e consistentes, que esteja integrada com os sistemas operacionais da instituição, visando a transformar dados brutos em informações que possam ser gerenciadas e utilizadas como suporte ao processo de tomada de decisão.

Segundo Brown (2000), as organizações que desejarem ter sucesso em CRM precisarão de uma infraestrutura de informações centrada no cliente e também de um esquema para integrar dinamicamente tecnologias futuras no processo de CRM. Portanto, implementar o CRM em uma organização significa adotar atitudes voltadas para o cliente. A tecnologia instrumentaliza a organização e a capacita para construir relacionamentos duradouros, permitindo segmentar o cliente desejado, identificar produtos mais adequados, melhorar o padrão de atendimento e personalizar o relacionamento.

c) Determinar padrões estratégicos e táticos de *marketing* de relacionamento correlacionados com os padrões de excelência preconizados no referencial teórico.

Para correlacionar as formas de relacionamento usadas pelas IES (perfil) com os padrões preconizados no referencial teórico (tidos como ideais), primeiramente apresenta-se a Tabela 11 onde estão listadas as principais estratégias de *marketing* de relacionamento em relação aos docentes, discentes, empresas e sociedade em geral.

FORMAS	DOCENTES	DISCENTES	EMPRESAS	SOCIEDADE
Coordenadores e gestores	4%			
Cursos de aperfeiçoamento, aulas presenciais, colegiado do curso e encontros	4%			
Intranet, portal e mural	82%			
Intranet, portal, mural e câmara de ensino	4%			
Seminários, reuniões, jornal e murais	4%			
Site e palestras	4%			
Mídia		64%	64%	75%
Eventos		4%	7%	21%
Aula inaugural		7%		
Aula magna		4%		
Diretório Acadêmico		11%		
Ouvidoria		7%		
Relações públicas (<i>releases</i>)		4%		
Contato pessoal / busca parceiros			7%	
Convênios e estágios			18%	
Não sabe			4%	4%

Tabela 11 – Estratégias de *marketing* de relacionamento

Fonte: Dados primários/2009

O que se constata é que as principais formas que as IES usam para se relacionar com seus *stakeholders* (em destaque no quadro) são:

- a) Docentes: Intranet, portal e mural
- b) Discentes: Mídia

c) Empresas: Mídia

d) Sociedade em geral: Mídia

A Mídia é, de longe, a principal forma de estabelecer relacionamento com os públicos de interesse das IES. Como já foi colocado, o uso da mídia é predominantemente a propaganda. Dias *et al* (2003) definem propaganda como a forma paga e não pessoal de comunicação de *marketing*, com um patrocinador identificado, dirigida a um público definido e veiculada por mídia de massa, segmentada ou dirigida, visando criar imagem para a marca com base em seu posicionamento e estimular a aquisição do produto. Lupetti (2007) afirma que, para atingir seus objetivos de *marketing* a empresa tem de se comunicar com clientes existentes e potenciais. Pode fazer isso de duas formas: diretamente, usando em geral a **força de vendas** – fazendo assim a comunicação pessoal, ou indiretamente, usando **propaganda, promoção de vendas, merchandising, relações públicas** ou **marketing direto** – empregando técnicas de comunicação impessoal. A propaganda é, portanto, uma forma impessoal de se fazer comunicação, ou seja, funciona só no sentido organização – cliente, e não no sentido cliente-organização.

Ora, se as IES usam principalmente a propaganda (ainda que em diversas mídias) para se relacionar com os seus públicos, estão usando uma ferramenta equivocada que, por definição, não se adequa a esse fim. Basta observar o que Pinheiro e Gullo (2005) postulam sobre os objetivos da propaganda e constatar o uso indevido da ferramenta como principal alternativa de *marketing* de relacionamento: transmitir informações, alterar percepções e atitudes, criar desejos, estabelecer conexos (por exemplo, ovos e bacon), orientar ações, proporcionar confiança, provocar lembranças, dar razões para comprar, demonstrar e gerar consultas.

Embora a propaganda seja uma importante ferramenta promocional, não é seu objetivo criar e manter relacionamentos (que são sempre em “via dupla”) duradouros e sólidos com os públicos de interesse das organizações.

No caso dos docentes, as IES usam principalmente a Intranet, portal e mural. Esse público é fundamental para que o processo de relacionamento com os outros públicos seja concretizado, já que é, entre outras coisas, o principal responsável pelo perfil dos egressos das IES e são, além disso, formadores de opinião.

Novamente o que se constata na pesquisa é que o uso da Intranet, portal e mural é muito mais no sentido da instituição para o docente que o contrário. Sendo assim, mais uma vez, não se estabelece relacionamento.

As atividades de *endomarketing* não podem ser implementadas apenas com uma campanha motivacional, ou como um conjunto de atividades totalmente separadas sem conexão com objetivos e metas mais amplos que envolvam toda a organização. Cada colaborador deve funcionar como parte integrante da missão organizacional e, para isso, o apoio e o encorajamento que recebem de seus líderes diretos é imprescindível.

O grande desafio é conscientizar toda a equipe para a importância do atendimento de excelência ao cliente; é fazer com que os colaboradores (e os docentes o são) respondam favoravelmente às demandas da organização em relação ao absoluto compromisso com a satisfação do cliente. Isso representa uma filosofia empresarial que depende visceralmente da cultura organizacional.

Por isso, pode-se dizer que o *endomarketing* é uma atividade estratégica que envolve todas as pessoas dentro de uma organização. É a forma para integrar discursos, unificar posicionamentos e compartilhar informações entre os diversos públicos corporativos. Treinar, desenvolver e transformar as pessoas em precursores de um processo que busca criar alianças com o cliente (sociedade, alunos, empresas) é fazer com que todos se sintam parte da instituição.

Ao se falar de relacionamento com os públicos de interesse das IES, está se falando em processo de interação, que deverão ser estruturados a partir de um profundo conhecimento sobre esses públicos, o que naturalmente passa pelo CRM.

De acordo com Urdan e Urdan (2006), outra fonte fundamental para o *marketing* de relacionamento são os resultados da pesquisas, envolvendo informações sobre o mercado, a concorrência, os alunos e todos os demais públicos de interesse.

d) Recomendar diretrizes estratégicas para o *marketing* de relacionamento, voltado a instituições de ensino superior privadas.

As ações de relacionamento são importantes e imprescindíveis, pois cumprem um papel diferente da comunicação realizada por meio das mídias de

massa. A utilização das diversas mídias é extremamente relevante, porém representa apenas uma das etapas de todo o processo. A propaganda que chega ao público-alvo por meio da mídia funciona como atrativo para colocar a instituição na mente do futuro aluno, serve de lembrança da marca, mas não define o processo de escolha por uma ou outra instituição de ensino.

As mídias de massa alcançam um grande número de clientes potenciais levando informações sobre as ofertas. Uma vez identificados, estes devem ser alvo de abordagens mais dirigidas, apoiadas nas informações que a instituição passa a ter sobre eles – quem são, que produtos educacionais buscam, qual sua disponibilidade financeira e de tempo, entre outras informações relevantes para a instituição. Com base nisso, a instituição pode partir para ofertas diferenciadas, condições customizadas e outras ações que vão ao encontro das necessidades e características de clientes ou potenciais clientes específicos, a fim de que sua escolha seja pautada na identificação de valores e na perspectiva de criação de vínculos fazendo com que ele evolua nas fases de ingresso para a instituição.

As ações de relacionamento permitem acesso aos *prospects* (clientes potenciais), estabelecendo contatos periódicos, adequando a comunicação ao estágio do relacionamento com a IES. É preciso dosar a frequência desses contatos e os apelos definidos para cada esforço de comunicação, para não gerar impacto negativo, nem tornar a ação de comunicação inoportuna.

Nessa etapa, é recomendável mesclar os meios para se comunicar com o *prospect* (telefone, e-mails, visitas, eventos etc.), fazendo com que ele tenha contato com a marca de forma agradável, efetiva e interessante.

Na cadeia de relacionamentos das IES, alguns públicos têm papel relevante como formadores de opinião. Eles podem ou não se relacionar diretamente com a instituição, no entanto são pessoas que conhecem a reputação das instituições e possuem grande poder de influência para o público-alvo e atuam, na maioria das vezes, no momento da escolha pela IES.

Estrategicamente, é importante que as instituições promovam ações de relacionamento para esses públicos a fim de se tornarem referência para os formadores de opinião.

Os pais ou responsáveis por alunos de escolas de ensino médio (que fazem parte do grupo “sociedade”, categoria trabalhada neste estudo) têm papel preponderante no processo de escolha da IES para seus filhos. Eles podem, por

exemplo, visitar IES, analisar projetos pedagógicos, avaliar instalações, buscar referências no mercado etc. A decisão de uma IES para os filhos envolve muitos valores de ordem comportamental e vários são os aspectos analisados para a escolha final.

É importante que ações de *marketing* de relacionamento sejam promovidas para aproximar os formadores de opinião dessas IES a fim de que eles possam conhecer de perto a proposta educacional, instalações, corpo docente, recursos tecnológicos, localização e preço, pois são fatores envolvidos no processo de escolha. O desempenho da instituição nos processos de avaliação das universidades do país é um importante indicador que não deve ser desconsiderado. Cabe, nesse momento, a demonstração clara dos resultados obtidos pelos alunos que ingressaram no ensino superior. Relacionamento com escolas de ensino médio para a divulgação de faculdades ou universidades torna-se fundamental. Essas instituições são formadoras de opinião e exercem um forte papel de orientação junto aos alunos que ingressarão no ensino superior.

Atualmente, essa atividade está bem desenvolvida e grande parte das escolas promove feiras de profissões para apresentar aos seus alunos os cursos e as IES existentes. Desde que o posicionamento de *marketing* esteja alinhado ao perfil das escolas parceiras, participar de eventos e feiras de profissões pode ser um importante canal de divulgação e aproximação do público-alvo.

O grande trabalho do *marketing* de relacionamento com as organizações parceiras é abrir um canal contínuo de relacionamento com os educadores, por meio de encontros, debates, cursos e fóruns que tenham como ponto central discussões pedagógicas e psicológicas em torno na formação do jovem e seu futuro.

As empresas também constituem alvo de relacionamento. Hoje, tanto profissionais quanto empresas precisam investir em treinamento contínuo, e os vínculos com IES facilitam o planejamento do processo de educação continuada. O relacionamento com as empresas acontece de forma mais específica e direcionada, sendo que os processos devem ser ajustados para o atendimento personalizado de acordo com as necessidades de cada empresa.

Estruturar e implementar um plano de *marketing* que deve contemplar, no mínimo: uma rigorosa análise ambiental, identificando as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas das IES, definição dos objetivos quantitativos e qualitativos, estratégias (público-alvo, posicionamento e composto de *marketing*),

plano de ação (atividades, encarregado, período e orçamento) e formas de monitoramento e controle. Como parte do plano de *marketing*, sugere-se:

- Programar pesquisas de *marketing* sistemáticas, que irão subsidiar um *database marketing*, essencial para o CRM.
- Pesquisar periodicamente a concorrência, criando assim um Sistema de Inteligência Competitiva que sirva para monitorar as estratégias de *marketing* dos concorrentes e avaliar seu impacto na IES.
- Investir em *branding*, assumindo a marca como um importantíssimo ativo da organização e sabendo que ela pode ser decisiva no processo de escolha da IES pelo público-alvo.
- Assumir que o sucesso do *marketing* de relacionamento está vinculado à excelência do processo de comunicação com os diversos *stakeholders* – sugere-se a elaboração e implementação de um plano de comunicação. Além disso, a constituição de um grupo ou comissão para implementar o plano estratégico de comunicação, contando com a assessoria de uma agência de comunicação e *branding*.

No que tange ao público-alvo e objetivo geral de comunicação, sugere-se com base no estudo:

- Público-alvo (*stakeholders*): Internos: professores, alunos e funcionários. Externos: comunidade, governos, mídia, alunos em potencial, formadores de opinião e empresas.
- Objetivo geral de comunicação: Estruturar um sistema de comunicação com os públicos (interno e externo) da instituição de forma a fortalecer a imagem da IES e posicioná-la levando em conta os atributos do produto (a própria IES) e os benefícios desejados pelo público-alvo.
- Objetivos específicos de comunicação: (a) Desenvolver estratégias de comunicação para o fortalecimento da imagem da instituição junto à sociedade; (b) Divulgar as ações da IES para os seus principais *stakeholders*; (c) Desenvolver e coordenar a implementação de

projetos especiais voltados para a interação da instituição com a sociedade.

Em termos de ações de *marketing* de relacionamento sugere-se:

- Estabelecer com os demais órgãos da estrutura da IES articulação para a implementação da política de comunicação da instituição.
- Criar, gerenciar, manter e atualizar a *web page* da IES.
- Promover e implementar mecanismos de relacionamentos, intermediação e avaliação do portal da IES.
- Editar revistas e periódicos com vistas à divulgação de informações relacionados às atividades da IES, assim como opiniões e trabalhos produzidos no âmbito interno da instituição.
- Promover eventos e encontros com vistas à interação da instituição com a sociedade, com egressos e ex-professores.
- Promover a divulgação de fatos e situações relacionados com o desenvolvimento dos cursos oferecidos pela IES.
- Implantar e coordenar atividades relacionadas com Ouvidoria.
- Criar mecanismos para destacar os discentes de melhor aproveitamento semestral.
- Realizar fóruns de debates com base nas demandas da sociedade.
- Incentivar os professores especialistas a manifestarem-se sobre os assuntos que dominam, em função de fatos relevantes emergentes da sociedade.
- Envolver o meio acadêmico em debates em função de situações factuais de seu interesse.
- Identificar e fortalecer os relacionamentos com meios de comunicação (Jornais, emissoras de Rádio e Televisão e Revistas regionais).
- Mapear os egressos da instituição, promovendo eventos internos com profissionais de renome e posteriormente eventos externos visando o fortalecimento e a interação entre os egressos, docentes e discentes da IES.

Este tópico apresenta, portanto, as propostas estratégicas detectadas na pesquisa de campo utilizando a base bibliográfica estudada. Deve ser considerada a flexibilidade deste conjunto de propostas em relação à aplicação em outras regiões ou em universidades públicas

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Buscou-se nesta pesquisa acadêmica estruturar propostas estratégicas de marketing de relacionamento, voltadas a instituições de ensino superior privadas, que produzam impacto nos principais *stakeholders* dessas organizações: sociedade, empresas, docentes e discentes. O estudo cumpriu este objetivo, mostrando através de suas seções que a utilização conjunta de ferramentas de Marketing na gestão de uma IES pode potencializar e maximizar ganhos para todos os envolvidos no processo. Por meio da revisão bibliográfica do capítulo destinado as propostas estratégicas, são comprovadas as interações entre a teoria e a pesquisa realizada.

A pesquisa demonstra ainda que as IES praticam o marketing, mas não de forma sistemática, com planejamento, objetivos, estratégias e controle de resultados. Dessa forma, as estratégias e ações de marketing orientadas aos *stakeholders* perdem sua efetividade e o que era para ser investimento, passa a ser um gasto.

O esforço da persuasão torna-se mais eficaz quando os valores adotados pela instituição e os cursos por ela oferecidos estão em sintonia com os valores e os desejos do seu público-alvo. Todavia, o consumidor muda, a concorrência age e uma proposta bem aceita em determinado momento pode tornar-se ultrapassada em outro. Nesse ambiente, as IES mais abertas para o marketing devem realizar uma revisão contínua dos seus serviços com vistas a manter a sua proposta de valor agregado em um nível mais elevado do que o da concorrência.

Em um ambiente onde a oferta é maior que a procura, ter um bom programa, estar bem localizado e instalado, ter um valor de mensalidade adequado ao público-alvo são condições necessárias para participar do jogo, mas não suficientes. É preciso que haja uma estratégia de comunicação persuasiva que se constitua em uma vantagem competitiva da organização. E isso não é tarefa fácil.

Por muito tempo, algumas instituições de ensino lideraram o setor educacional pelo reconhecimento do seu nome no mercado e por sua tradição. No entanto, nos últimos anos, com o crescente ingresso de novas instituições,

especialmente no ensino superior, o segmento começou a evoluir para um modelo de maior profissionalização das áreas da administração, tecnologia e marketing, atraindo novos investidores e ocupando maior espaço nesse setor da economia.

A cultura de marketing nas instituições educacionais, conforme atesta a pesquisa, praticamente inexistia; surgiram as ações de marketing transacional, em que a propaganda ganhou espaço pela expectativa de alavancar o número de alunos das IES.

Com o amadurecimento e com a mudança do ambiente desse setor, a preocupação com o aluno e com sua satisfação passou a dominar as estratégias da instituições, que começaram a buscar novas formas de relacionamento com os públicos de interesse, visando estabelecer relações mais duradouras e vínculos mais profundos. Com isso, o gerenciamento eficaz do relacionamento das instituições de ensino com seus públicos será um dos principais fatores de diferenciação nos próximos anos no setor educacional (COLOMBO, 2005).

A pesquisa de marketing é reconhecida como um instrumento para a obtenção de informações confiáveis, destinadas a apoiar e orientar a tomada de decisões relacionadas às estratégias corporativas. O sucesso de uma pesquisa dessa ordem está diretamente ligado à possibilidade de diminuir incertezas e influenciar decisões.

Informações sobre os públicos de interesse, conhecendo seu perfil e avaliando seu comportamento; a avaliação das estratégias dos concorrentes, observando pontos fortes e fracos; o dimensionamento do mercado; os registros sobre novas tendências e as avaliações dos serviços prestados formam uma base de dados indispensável para qualquer projeto de marketing de relacionamento.

Um plano de Marketing focado nas IES deve desenvolver uma análise ambiental, definição dos objetivos e da estratégia, sendo operacionalizado por um plano de ação contemplando o monitoramento e o controle. Ainda no plano de Marketing para as IES o estudo sugere pesquisas sistemáticas para alimentar o CRM, a concorrência e investimentos em *Branding*,

Em relação as ações de Marketing o presente trabalho salienta a necessidade de estabelecer articulação suficiente interna a implementação de políticas de comunicação nas IES, bem como alimentar a Web Page, editar revistas e periódicos, promover encontros e eventos, implantar atividades de ouvidoria, mecanismos para destacar discentes com bom desempenho, incentivar o meio

acadêmico a participar efetivamente de todo o processo fortalecendo assim os relacionamentos.

5.2 Sugestões para futuros trabalhos

Com base na delimitação do presente estudo, outros estudos poderiam ser feitos, como por exemplo:

- a) Estruturação de modelo voltado ao desenvolvimento de vantagem competitiva em instituições de ensino superior.
- b) Modelo de avaliação institucional para a excelência da gestão em instituições de ensino.
- c) Desenvolvimento de modelo estratégico para integração entre o perfil do aluno egresso do ensino médio e o requisito de qualidade para o aluno do ensino superior.
- d) Estruturação de indicadores de qualidade para bibliotecas universitárias, para o gerenciamento de mídias interativas com foco no usuário.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, K; ZEMKE, R. **Service América!**: doing business in the new economy. New York: Waner Books, 1990.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências. Journal of Industrial Ergonomics 15 – 1995 179-187.** São Paulo: Brasiliense, 1999.

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; RUST, R. **Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services.** Journal of Marketing Science, Gnvale, v. 16, p. 129-145, 1997.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; RUST, Roland T. Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services. **Marketing Science**, Providence, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARBACHE, A. P. **A política de cotas raciais na universidade pública brasileira.** Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

BAKER, M. L (Org). **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, L. L. **Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives.** Journal of the Academy of Marketing Science, Dordrecht, v. 23, p. 236-245, 1995.

BIANCO, Anthony. **The vanishing mass market.** Business Week, New York, p. 61-68, Jul. 2004.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**: texto e casos. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1982.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Censo da Educação Superior.** Disponível em: http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news04_05.htm> Acesso em: 13 ago. 2008a.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Informativo**, Brasília, v. 4, n. 122, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/informativo/informativo122.htm>>. Acesso em 17 ago. 2008b.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Avaliação das Instituições de Educação Superior**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao_institucional/>. Acesso em: 22 ago. 2008c.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Educação Superior Cursos e Instituições**. Disponível em: http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp. Acesso em 22 ago. 2008d.

BROWN, S. A. **Customer relationship management: a strategic imperative in the world of e-business**. Canada: John Wiley & Sons, 2000.

CAPON, Noel. **Key account management and planning**. New York: Free Press, 2001.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CASTRO, A. A.; CARROZZO, S. **Brasil é o 17º na ciência mundial**. Disponível em: <<http://www.secom.unb.br/especiais/58sbpc-11.htm>>. Acesso em: 13 ago. 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories**. Boston: Morgan Kaufmann, 2003.

COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional**. São Paulo: Hoper, 2004.

COBRA, M.; RIBEIRO, A. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

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

COLOMBO, S. S.(Org.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____. **Marketing Educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

CRANDALL, R.; **Marketing de serviços: para pessoas que odeiam vender**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CRAVENS, D. W. E.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

CUNHA, L. A. O ensino superior no Octênio FHC. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 24, n. 8, p. 37-61, abr. 2003.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **Universidade e Estágio Curricular: subsídios para discussão**. In: ALVES, Nilda (org.) Formação de Professores - Pensar e Fazer. São Paulo: Cortez Editora. Coleção Questões de Nossa Época, n.º 1. 2001, p.p.53-71.

FERREL, O. C.; MAIGNAN, I.; LOE, T. W. **The relationship between Corporate Citizenship and Competitive Advantage**. In: RIGHTS, Relationships & Responsibilities: Business, Ethics and Social Impact Management. Kennesaw: GA: Kennesaw State University, 2003. v. 1.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FREDERICK, F. R. **The loyalty effect**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996.

GALEA, C. The 2004 compensation survey. **Sales & marketing management**, New York, n. 156, p. 29, maio. 2004.

GARCIA, M. **Três grandes tendências para o ensino superior privado no Brasil**. Revista Ensino Superior, São Paulo/SP, n.77, p.41-43, fev. 2005.

GIANNINI, A. J. H. **A estrutura matricial como instrumento de competitividade: uma aplicação em uma empresa do setor elétrico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Faculdade De Engenharia Mecânica, Universidade de Campinas – UNICAMP, Campinas, 2004. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?view=vtls000316873>. Acesso em: 16 ago. 2008.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRONRROS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D. **Bridging the quality-satisfaction gap**. Quality Management Journal, Canadá, v.4, p.27-43, 1997.

HENRIQUES, R. **Raça e gênero no sistema de ensino: os limites das políticas universalistas na Educação**. Brasília: UNESCO, 2002. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001297/129720POR.pdf>>. Acesso em 17 ago. 2008.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Marketing strategy and competitive positioning**. 3. ed. London: Prentice-Hall Europe, 2003.

IACOBUCCI, D. **Handbook of services marketing and management**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

INEP - **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Brasília-DF/junho/2000. Disponível em: http://www.anped11.uerj.br/2000-resultados_tendencias.pdf. Acesso em 17 ago. 2006.

INEP - **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Educação tecnológica cresce dez vezes entre 1999 e 2004. Brasília-DF Informativo INEO 12 de janeiro de 2006. Disponível em: http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/outras/news06_03.htm. Acesso em 17 ago. 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KEININGHAM, T.; VAVRA, T. **The customer delight principle**. New York: McGraw-Hill, 2001.

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

KERIN, R. A. *et al.* **Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KLAPAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNOX, S. *et al.* **Customer Relationship Management: perspectives from the marketplace**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

KÔCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, P. **Administração e Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán Tecnologia e lingüística. São Paulo, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVY, M. e WEITZ, B. **Retaling management**. 5. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2004.

LOBOS, J. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobo, 1991.

LOPES, Lila Reis. **O marketing nas Instituições de Educação Superior Privadas na Bahia**: m estudo sobre o nível de conhecimento e potencialidade de uso do marketing e sobre as aspirações e necessidades dos estudantes candidatos. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e negócios. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. 6ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Marketing Cultural**: das Práticas à Teoria. 2. ed. Rio de Janeiro RJ: Ciência Moderna, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K.. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTIN, R. L. The **Virtue Matrix: calculating the return on corporate responsibility**. Harvard Business Review, Boston, v. 80, n. 3, p. 69-85, mar. 2002.

MATTAR, F. N.; **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

MATTAR, M. EDUARDA.: **Mídia para infância: preocupação de gente grande**, Revista eletrônica do terceiro setor. 25 de janeiro de 2005.

MENDE, L. **Educação no Brasil**. Disponível em: <<http://www.educar.blogspot.com/2008/04/educacao-no-brasil-education-in-brazil.html>>. Acesso em: 18 abr. 2008.

MENDONÇA, G. M. **A intenção de recompra do consumidor litigante**. Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.1, p.115-130, jan./jun. 2007.

MICHAELIS, H. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: [http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=educaçã](http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=educa%C3%A7%C3%A3o)o. Acesso em: 18 abr. 2008.

MOROSINI, M.C.; ROSSATO, R. **Educação superior no Rio Grande do Sul**: 1991-2004. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, v. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos>. Acesso em: 18 ago.2008.

NEIRA, Marcos Garcia; ETO Jorge. **Expansão dos cursos de Educação Física no estado de Mato Grosso do Sul e Região Centro-Oeste: uma análise da política educacional do Ensino Superior**. Revista digital, Año 10, N° 83 . Buenos Aires, Abril 2005. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd83/cursos.htm>. Acesso em: 10 abr. 2009

NUNES, E. **Estrutura e ordenação da educação superior: taxionomia, expansão**. Disponível em: < http://www.reforma.ufrn.br/opiniao_cont.php?id=32>. Acesso em: 18 abr. 2008.

OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. (Ed.). **The customer satisfaction index as a leading indicator**. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. Handbook of Services Marketing and Management. New York: Sage, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing customer relationships**. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

PERREAU LT JR, W. D.; McCAR THY, E. J. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

PUC PUBLICAÇÕES. Disponível em: <www.pucrs.br/publicações>. Acesso em: 18 set. 2006.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. São Paulo: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. **Serving the World's Poor Profitability**. Harvard Business Review, Boston, v. 80, n. 9, p. 48-57, set. 2002.

QUEIROZ, M. I. P. de. **O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões**. Textos Ceru, Serie 2, São Paulo, n.3, p.13-29, 1992.

QUEIROZ, F. C. B. P. **Acesso e permanência no ensino superior brasileiro**. Disponível em: < <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Fernanda%20Cristina%20Barbosa%20Pereira%20Queiroz%20-%20Acesso%20e%20perman%20EA.doc>>. Acesso em 14 ago. 2008.

RIFKIN, J. **O Fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1988.

RYALS, L. KNOX, S.; MAKLAN, S. **Customer relationship management**: the business case for CRM. London: Prentice Hall, 2000.

SELLTIZ, C WRIGHTSMAN, S. e COOK W. Explorando o mundo social. In: L. KIDDER (org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987 pp.-1-10. v. 1.

SHULTZ, D.; SCHULTZ, H. **Individual Matters**. Business marketing. Chicago, Mar. 2004.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

SOARES, M. S .A.(Coord.). **Educação superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002. 303 p. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002311.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2008.

SOUZA, P. R. **A revolução gerenciada**. Editora Pearson Brasil, 2006.

TEIXEIRA, A. **O Ensino superior no Brasil**: análise e interpretação de sua evolução até 1960. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989

TERRIBI FILHO, A. **Educação superior no período noturno**. Tese (Doutorado em Educação_- Universidade Estadual Paulista, Marília, 2007.

VON POSER, D. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri, SP: Manole, 2005.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. **Marketing da promoção e merchandising**: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

NOTA: Trabalho dentro das normas do novo acordo ortográfico conforme a bibliografia: Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa/Academia Brasileira de Letras. - 5ª ed. São Paulo: Global, 2009.

APÊNDICE

Caro (a) Senhor (a)

Com o intuito de elaborar minha tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, estou realizando uma pesquisa com vinte e oito instituições privadas de ensino superior da região metropolitana de Porto Alegre. O principal objetivo desse trabalho é estruturar propostas estratégicas de “*marketing*” de relacionamento, voltadas a tais instituições, que causem impacto nos principais “*stakeholders*” dessas organizações: sociedade, empresas, docentes e discentes.

Para que tal objetivo seja atingido, faz-se fundamental sua participação respondendo ao pequeno questionário a seguir, mas antes quero agradecer-lhe imensamente atenção e a colaboração a mim dispensada.

Cordialmente,

José Nunes Santa Maria

01 - Nome da instituição		
02 - Entrevistado (nome e cargo)		
03 - Tempos de existência		
04 - Cursos oferecidos	Graduação	
	Pós-Graduação	
05 - Números de docentes	Graduação	
	Pós-Graduação	
06 - Números de discentes	Graduação	
	Pós-Graduação	
07 - Possui estrutura voltada para ações de <i>marketing</i> ?	Sim ()	Como funciona?
	Não ()	
08 - Quais os canais de relacionamento que a IES tem com:	Docentes	
	Discentes	
	Empresas	
	Sociedade	
09 - Quem são os principais parceiros da IES		Por quê?
10 - A IES tem programa de CRM?	Sim ()	Como funciona?
	Não ()	
11 - A IES realizam pesquisas regulares de satisfação com seus <i>stakeholders</i>	Sim ()	Quais são os principais resultados para a IES?
	Não ()	
12 - A IES possui Sistema de Informação de <i>Marketing</i> ?	Sim ()	Quais são os principais resultados para a IES?
	Não ()	
13 - A IES possui programa de <i>endomarketing</i> ?	Sim ()	Quais são os principais resultados para a IES?
	Não ()	
14 - Qual a sua opinião sobre o <i>marketing</i> de relacionamento?		
15 - Que práticas de <i>marketing</i> de relacionamento a IES adotam?	() Não adota	
16 - Quais os resultados para a IES?		