



THE MARKETING SCHOOL

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

PROJETO PROFISSIONAL

**SRM – STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT –
MODELO CONCEPTUAL E ESTRATÉGIAS DE SRM NO
CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR – CASO IPAM**

AUTOR: Sérgio Marques - 5641

ORIENTADOR: Professor Especialista Dr. Henrique Pires

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2014

*Excellent firms don't believe in excellence,
only in constant improvement
and constant change.*

Tom Peters

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Direção do Curso de Mestrado em Gestão de Marketing do Instituto Português de Marketing do Porto - IPAM - na pessoa do Diretor, o Professor Doutor Daniel Sá. Agradeço particularmente a ENSIGEST e ao IPAM (Porto, Aveiro e Lisboa), na medida em que tornaram possível a realização deste trabalho.

Não posso deixar de agradecer a todos os participantes deste estudo pela sua colaboração e disponibilidade especialmente aos entrevistados: O Professor Doutor Daniel Sá, Professor José Machado e Professor Fernando Romana.

Agradeço de uma forma muito especial ao meu orientador, o Professor Especialista Henrique Pires, por ter acreditado nas minhas capacidades e pela sua disponibilidade.

Quero agradecer, ainda, a todas as pessoas que de várias formas incentivaram ao longo deste percurso, em especial as colegas de trabalho à minha família e amigos próximos.

Por último, mas de nenhuma forma menos importante, agradeço à minha esposa que embarcou também ela com um projeto de mestrado. Um agradecimento especial pelo apoio, e carinho diários, pelas palavras doces e pela transmissão de confiança, em todos os momentos.

RESUMO

O presente trabalho incide sobre a gestão de relacionamentos com estudantes no ensino superior e propõe identificar as estratégias que conduzem ao sucesso da gestão de relacionamento das Instituições de Ensino Superior com estudantes, e ALUMNI.

Com este intuito, é efetuada uma revisão de literatura sobre as áreas Marketing Relacional, Fidelização, e gestão de relacionamento com o cliente prosseguindo com a contextualização para Instituições de Ensino Superior.

O estudo é exploratório e descritivo onde é apresentada uma pesquisa realizada junto do IPAM Porto, Aveiro e Lisboa. Foram realizados inquéritos questionários aos alunos e ALUMNI e entrevistas aos diretores das três escolas.

Foi possível identificar as estratégias de Marketing Relacional mais valorizadas pelos estudantes e, ainda, desenhar um modelo conceptual de Gestão de relacionamento com os Estudantes ao longo do seu ciclo de vida. Este modelo permitirá a aplicação destas estratégias de forma a promover a gestão de relacionamento com os estudantes.

Palavras-chave: *Marketing Relacional, Fidelização, Customização, SRM.*

ABSTRACT

This study focuses on relationships management of students in Higher Education and proposes to identify the strategies that lead to successful relationship management of higher education institutions with Potential Students, Students and ALUMNI.

For this purpose, it is performed a literature review on the areas Relationship Marketing, Loyalty, and Client Relationships Manage, continuing the contextualization for Higher Education Institutions.

The study is exploratory and descriptive in which is presented a study conducted by the IPAM Porto, Aveiro and Lisboa. Survey questionnaires were conducted to students ALUMNI and interviews with principals of the three schools.

It was possible to identify Relational Marketing Strategies most valued by students and also draw a relationships management conceptual model with the lifecycle of students. This model will allow the application of these strategies to promote students relationship management

Key Words: *Relationship Marketing, CRM, Loyalty, SRM, Decision Support Systems*

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ABREVIATURAS	11
INTRODUÇÃO	12
ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO	12
ABORDAR O PROBLEMA.....	13
ESTRUTURA DO PROJETO PROFISSIONAL	14
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	16
1.1. MARKETING RELACIONAL.....	17
1.1.1. <i>Marketing Relacional no Ensino Superior</i>	18
1.2. FIDELIZAÇÃO.....	19
1.2.1. <i>Fidelização no Ensino Superior</i>	22
1.3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	23
1.3.1. <i>Student Relationship Management</i>	25
1.4. CUSTOMIZAÇÃO	28
2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	31
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO – DO ENSINO AO RELACIONAMENTO COM O ESTUDANTE	31
2.2. OBJETO DE ESTUDO – O IPAM	34
2.3. OBJETIVOS DO PROJETO.....	36
2.4. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	37
2.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	38
2.6. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	40
2.6.1. <i>Questionário</i>	40
2.6.2. <i>Entrevista</i>	43
3. OBSERVAÇÃO E ANÁLISE IPAM	46
3.1.1. <i>Perfil do Consumidor IPAM</i>	48
3.1.2. <i>Matriz de Diferenciação</i>	49
3.1.3. <i>Matriz de Capacidade</i>	50

3.1.4. Matriz de modelos de Fidelização IPAM	52
3.1.5. Programas de Ação	52
3.1.6. Modelo IDIC.....	53
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	56
4.1. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	56
4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	65
4.2.1. Análise da Entrevista IPAM Porto	65
4.2.2. Análise da Entrevista IPAM Aveiro.....	67
4.2.3. Análise da Entrevista IPAM Lisboa	70
5. PROPOSTA MODELO SRM	72
6. PROPOSTA DE AÇÕES IDIC.....	75
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	78
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXO 1 – FORMULÁRIO DO QUESTIONÁRIO	83
ANEXO 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	90
ANEXO 3 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	92
IPAM PORTO	92
IPAM AVEIRO.....	95
IPAM LISBOA	98

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz Fidelidade	20
Tabela 2 – Síntese Benefícios SRM	28
Tabela 3 - Número alunos e ALUMNI IPAM por escola	39
Tabela 4 - Percentagem número de alunos e ALUMNI IPAM por escola	39
Tabela 5 - Amostra com intervalo de confiança 95%	39
Tabela 6 - Escala utilizada no questionário	40
Tabela 7 - Estrutura e Objetivos do Questionário	43
Tabela 8 - Estrutura e Objetivos da Entrevista.....	46
Tabela 9 - Matriz de Diferenciação.....	50
Tabela 10 - Matriz de Capacidades IPAM.....	51
Tabela 11 - Modelos Recompensa IPAM	52
Tabela 12 - Modelo IDIC IPAM- Identificar	53
Tabela 13 - Modelo IDIC IPAM- Diferenciar.....	54
Tabela 14- Modelo IDIC IPAM – Interagir.....	55
Tabela 15 - Modelo IDIC IPAM – Customizar	55
Tabela 16 – Taxa de Resposta do questionário	56
Tabela 17 – Resumo de resultados do questionário.....	63
Tabela 18 – Proposta Ações IDIC - Identificar	75
Tabela 19 – Proposta Ações IDIC – Diferenciar.....	76
Tabela 20 – Proposta Ações IDIC - Interagir.....	76
Tabela 21 - Proposta Ações IDIC- Customizar	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Adaptação Marketing Relacional ao Ensino	26
Figura 3 – Proposta Modelo Conceptual SRM	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução Nicho Marketing e Publicidade.....	32
Gráfico 2 – Caracterização do género	57
Gráfico 3 – Caracterização do grupo etário.....	58
Gráfico 4 – Fatores de escolha da IES	58
Gráfico 5 – Importância do preço e aplicação promoções	59
Gráfico 6 – Importância aspetos na obtenção de informação.....	59
Gráfico 7 – Importância fatores atendimento serviços académicos.....	59
Gráfico 8 – Importância fatores físicos serviços académicos.....	60
Gráfico 9 – importância de ser contactado para informações	60
Gráfico 10 – Importância de ser contactado para alertas.....	60
Gráfico 11 – Importância de ações de recompensa	61
Gráfico 12 – Identificar setores de atividade preferenciais para parcerias	61
Gráfico 13 – Importância de o IPAM organizar eventos	61
Gráfico 14 – Fatores que contribuem para boa assiduidade.....	62
Gráfico 15 – Formas de contacto mais utilizadas	63
Gráfico 16 – Formas de contacto para contacto pelo IPAM.....	64
Gráfico 17 – Frequências de inquéritos.....	64

ABREVIATURAS

CRM – *Customer Relationship Management*. Gestão da Relação com o Cliente.

DBM – Data Base Marketing

IES – Instituições de Ensino Superior

IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing

SRM – *Student Relationship Management*. Gestão do Relação com o Estudante.

INTRODUÇÃO

A Introdução do presente trabalho pretende enquadrar e contextualizar o tema e a motivação do trabalho, identificar os objetivos e apresentar de forma breve o método de investigação utilizado, assim como, a estrutura do próprio trabalho.

Enquadramento e Motivação

O contexto atual, globalizado e competitivo, com fortes pressões económicas e políticas de financiamentos, requer a posse do máximo de informação das motivações de cada indivíduo junto do público estudante, de forma a apresentar e contextualizar as informações relevantes sobre as ofertas formativas. Com alterações demográficas no público estudante, as Instituições de Ensino Superior (IES), são obrigadas a lidar, mais do que nunca, com uma complexa rede de gestão de relacionamentos com estudantes. Adicionalmente, a expectativa do estudante também evoluiu no sentido de este se posicionar como um cliente perante a IES. Como resultado, as IES investem no desenvolvimento e aprimoramento das experiências do estudante e na relação do mesmo com a Instituição. Com este objetivo, são utilizadas, com frequência, estratégias de marketing relacional, geridas com *software* de *Customer Relationship Management*. No entanto, apesar de cada vez mais os estudantes se colocarem como clientes perante a IES, estes estão envolvidos em especificidades próprias do ensino. A tecnologia de CRM terá de ser adaptada para ensino, bem como ser integrada com todos os processos de Gestão Académica. Desta forma, surgem os sistemas *Student Relationship Management* (SRM).

É neste enquadramento que surge a motivação para o desenvolvimento do tema deste projeto profissional: “SRM – *Student Relationship Management* – Modelo Conceptual e Estratégias de SRM no Contexto do Ensino Superior – Caso IPAM”

Abordar o Problema

Os sistemas SRM respondem a necessidades específicas do ensino. Não obstante, persistem dificuldades na definição de estratégias de Marketing Relacional que levem ao sucesso das IES, surgindo questões sobre o que os estudantes mais valorizam e quais são as estratégias mais eficazes.

Uma estratégia de SRM possibilitará às IES a identificação das motivações e razões de cada indivíduo na procura de formação no ensino superior. Com esta informação será possível criar, adaptar e desenvolver ofertas formativas de acordo com as necessidades do mercado. O resultado será fator decisivo para a admissão de novos alunos, para o sucesso destes enquanto estudantes dentro da IES e para o bom relacionamento com antigos alunos (ALUMNI).

As IES estabelecem relações com os estudantes a diferentes níveis: Marketing, Académico, Financeiro, Serviços não académicos, entre outros. Estes relacionamentos são geralmente geridos de uma forma pouco estruturada, resultando na criação de informação separada por cada escola ou departamento.

O SRM atua como Sistema de Informação permitindo que a informação seja tratada de forma organizada e esteja disponível de uma forma consistente, oferecendo o acesso a relatórios e análises de apoio à decisão. Para além da captação de novos estudantes, é também cada vez mais importante a fidelização dos alunos atuais que poderão traduzir-se, no futuro, em novas formações e em recomendações a amigos e familiares.

Mattar (1993) defende que o sentido do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente ligado à solução do problema de pesquisa. Neste estudo pretende-se elaborar um modelo conceptual de SRM para IES. Este modelo irá integrar estratégias de relacionamento com estudantes e ALUMNI. Existem desafios em cada fase do ciclo do relacionamento com o estudante. De forma a explicar como o SRM pode ser utilizado na prática, apresenta-se e define-se em detalhe cada fase e as estratégias a aplicar nas fases do ciclo. Neste contexto, são objetivos específicos da investigação: determinar como as IES se pretendem relacionar com os estudantes atuais e futuros,

descobrir os fatores de sucesso para o relacionamento do Estudante com a IES e definir estratégias de relacionamentos com os estudantes.

Com vista a dar resposta aos objetivos propostos, é adotada uma pesquisa exploratória e descritiva, através da literatura científica consultada, uma análise de observação do objeto de estudo, inquérito por questionário e por entrevista. No que diz respeito à literatura, foi efetuada uma revisão bibliográfica sobre os temas de Marketing Relacional, Fidelização, CRM, e Customização e a respetiva contextualização de cada um destes temas ao ensino superior.

Este trabalho assume a tipologia de Projeto Profissional e foi escolhido como objeto de estudo o IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing. Foi aplicado o levantamento de dados qualitativos e quantitativos, sendo utilizada a ferramenta de inquérito por questionário aos estudantes e ALUMNI e entrevista aos diretores das escolas do IPAM. Este trabalho analisa e compreende os processos de marketing relacional, efetuando uma análise de observação dos processos já existentes aplicados no IPAM do Porto, Aveiro e Lisboa.

Estrutura do projeto profissional

O trabalho está estruturado em seis capítulos. A presente introdução apresenta o tema, o enquadramento e a motivação do trabalho.

O primeiro capítulo contém a Revisão de Literatura centrada no Marketing Relacional, Fidelização, CRM e SRM, efetuando a contextualização destes no ensino superior.

O capítulo seguinte descreve a metodologia de investigação, contextualiza e apresenta o objeto de estudo, os objetivos deste projeto e, ainda, o método de recolha dos dados. Em relação ao trabalho empírico, apresenta-se a população e a amostra definida, assim como, os procedimentos e instrumentos de pesquisa utilizados.

O terceiro capítulo apresenta uma observação e análise do objeto de estudo, no que diz respeito ao perfil do consumidor, do nível de assimetria e variação das

necessidades, da capacidade de produção e de comunicação. São identificados os modelos de fidelização utilizados, os programas de ação. No modelo IDIC, são registadas as ações de identificação, diferenciação, interação e customização praticadas no IPAM.

No quarto capítulo, são expostos os resultados da recolha de dados: análise do questionário, através de gráficos de frequência relativa e de um quadro resumo das respostas obtidas, e a análise das entrevistas, através de uma análise de conteúdo simples.

O capítulo seguinte apresenta o modelo SRM proposto através de um esquema do ciclo de vida do aluno sendo descritas as propostas de ação segundo o modelo IDIC no sexto capítulo.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Nos últimos anos devido a alterações políticas, socioeconômicas, e fatores como privatização, internacionalização, aumento da concorrência, as IES interagem num ambiente de crescente competitividade. Estas mudanças surtem efeito no funcionamento da instituição assim como na forma como estas são percebidas pelos seus *stakeholders*.

Face a estas mudanças, algumas IES com o objetivo de adquirirem vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho, aplicam estratégias de marketing, pois seu sucesso depende da capacidade de desenvolverem e assumirem estratégias competitivas e encontrar novas formas de se relacionarem com os seus *stakeholders*.

Segundo (Kotler and Fox, 1995) uma instituição com orientação para marketing concentra-se na determinação das necessidades e desejos de seus clientes, para satisfazê-los através de programas e serviços competitivos e apropriados.

Nas IES o serviço prestado é dirigido a pessoas, tratando-se de uma ação intangível. Os serviços prestados na educação consistem no ato de passagem de conhecimento de uma pessoa para outra, onde inclui transferências de atitude e comportamentos bem como o processo de ajudar outrem a adquirir novas competências (Alves, 1995).

Alves (1995) defende que o serviço na educação não é apenas realizado, mas sim desenvolvido em conjunto com o próprio aluno, sendo constituído por vários serviços que se apresentam em redor de um serviço central. Desta forma o serviço de educação engloba uma multiplicidade de serviços que são oferecidos pelas IES, tais como ofertas formativas que proporcionam ao estudante a obtenção de um grau académico bem como outras suplementares (Kotler and Fox, 1995). As IES têm agora que lidar com novos clientes com diferentes expectativas os estudantes serão os clientes diretos e primários do ensino superior. Deste modo é essencial que as IES identifiquem quem são os seus clientes ou públicos, reconheçam que estes têm necessidades, direitos e expectativas (Kotler and Fox, 1995).

Os autores Seeman and O'Hara (2006) acreditam que considerar os estudantes como clientes proporciona uma vantagem competitiva para a instituição, melhorando a suas capacidades de atrair novos estudantes assim como a capacidade de retenção.

1.1. Marketing Relacional

O Marketing Relacional surge como um novo paradigma (Gronroos, 1994), centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes. Em contraste, a abordagem de marketing transacional era orientada para promover transações, o consumidor era considerado como centro de atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito da organização.

A definição de marketing relacional formulada por (Gordon, 1999) afirma que o marketing relacional é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e a partilha de benefícios ao longo de um percurso de parcerias. Este processo requer compreensão, concentração, e a continuidade da colaboração entre fornecedores e clientes.

De Bonis (2003) refere que o Marketing Relacional identifica e vai de encontro às necessidades dos clientes desenvolvendo a confiança e fidelidade destes, permitindo que as organizações possam alcançar um crescimento rentável e sustentável, convertendo-se numa estratégia que permita criar uma vantagem competitiva.

De acordo com Kotler (2004), o Marketing de Relacional tem um papel essencial no sucesso das organizações, pois é uma estratégia que visa satisfazer os clientes e as empresas nas suas negociações, e neste sentido Gordon (1999) salienta que é fundamental para qualquer organização que pretende satisfazer as expectativas de seus clientes a realização de ações de Marketing Relacional.

1.1.1. Marketing Relacional no Ensino Superior

No ensino superior, ambas as perspectivas de marketing são importantes. Por um lado é importante captar novos estudantes, por outro lado, importa fidelizar os seus estudantes mesmo depois de terminarem o curso de modo a promover posteriores formações, a formação contínua, e novas ofertas.

As IES veem o marketing relacional como uma oportunidade de melhorar o seu desempenho, privilegiando a fidelização dos seus estudantes onde a captação de estudantes é importante, mas a fidelização dos seus diplomados revela-se também de enorme importância, uma vez que se traduz não apenas no regresso à IES para novas formações, mas na sua recomendação.

Torna-se imprescindível a implantar as práticas de Marketing Relacional nas IES, pois o Marketing Relacional é um eixo estratégico de diferenciação poderosa, baseado na focalização e nas relações com o cliente (Gronroos, 1994).

Para Heckman and Guskey (1998) o marketing relacional apresenta uma importância acrescida, pois este influencia o aumento do ciclo de vida do estudante na IES. Este aumento caracteriza-se pela retenção do aluno, fidelizando-o. Um antigo aluno pode tornar-se futuro aluno no momento que dá continuidade aos estudos. O ciclo de vida do aluno assume maior importância no sentido de considerar o aluno como prescritor a amigos e familiares e este comunicar boca a boca de forma positiva. Este tipo de comportamento perante a IES é similar ao comportamento definido por Heckman and Guskey (1998) como comportamento colaborativo discricionário, no qual o estudante ajuda a instituição, fazendo-o por livre escolha, sem expectativa de ganhar algo em troca.

Na educação, o Marketing Relacional revela-se como um processo social voltado para as pessoas e os grupos obtenham produtos e serviços de educação de que necessitam ou desejam, por meio da criação, oferta e livre negociação entre as IES e seus públicos (Kotler, 2000).

A instituição de ensino deve promover técnicas de marketing aplicadas nos sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento.

Estas técnicas visam manter e conquistar alunos no target selecionado, estabelecendo compromissos e ações responsáveis (Carolina Barbosa et al., 2010). Os sistemas de informação no seu conjunto proporcionam funcionalidades que apoiam na gestão do marketing relacional, atuando ao nível das áreas de Vendas, Serviços, Marketing, e Inteligência do Negócio.

1.2. Fidelização

Neste novo contexto as estratégias de fidelização ganham maior pertinência. Constata-se que o marketing transacional, preocupado em conquistar clientes não é suficiente para garantir a continuidade dos negócios. Mais importante do que conquistar é necessário construir relações fortes e duradouras com os clientes. Para isso, é necessário repensar a própria organização, a sua estratégia e as práticas de marketing e transformá-la numa organização inteligente, capaz de criar valor através da gestão de uma rede de relacionamentos (Gummesson., 2008).

O mesmo autor diz ainda, para que os clientes comprem novamente é preciso oferecer-lhes um pacote de serviço que os faça muito satisfeitos. Naturalmente é importante surpreender os clientes de tal forma que sua percepção de qualidade seja satisfatória o suficiente para reforçar sua lealdade.

Mais do que satisfazerem os seus clientes é necessário superarem as suas expetativas, mantendo-os apaixonados pelos seus serviços de forma a fidelizá-los.

O processo de fidelização pode acontecer de duas formas: mecânica e emocional. A fidelização mecânica assenta simplesmente nos padrões de consumo e confirma-se através dos comportamentos de vendas, nomeadamente, nas vantagens obtidas no momento da compra (promoções, pontos, descontos, entre outros). Os autores referem, ainda, que a fidelização emocional está relacionada com a capacidade de identificação emocional do cliente, para com um determinado serviço ou produto e todos os valores inerentes a essa relação. A seu tempo este tipo de fidelização leva à promoção do produto ou serviço, porém pode não resultar no aumento das vendas no curto prazo (Dionísio et al., 2009).

Apesar da demora na obtenção de resultados, este tipo de fidelização, assegura a repetição da aquisição e é mais difícil de imitar (Dionísio et al., 2009). A fidelização é considerada por muitas empresas como o caminho mais valioso para melhorar o desempenho financeiro de longo prazo. De facto, há um grande valor na fidelização de clientes. O custo de arranjar novos clientes é muito superior a fidelizar os já existentes (Reinartz and Kumar, 2000).

Os mesmos autores acrescentam que os clientes fidelizados trazem valor e são mais propensos a comprar novos produtos ou serviços que sejam lançados, para além de transmitirem informação da organização e dos produtos a outros potenciais clientes.

Ao adotar uma estratégia de Marketing Relacional, esta tem como principal objetivo a Fidelização. Segundo Dick and Basu (1994) existem quatro condições distintas em relação à fidelidade:

		Frequência de Compra	
		Alta	Baixa
Atitude	Alta	Fidelidade	Fidelidade Latente
	Baixa	Falsa Fidelidade	Sem Fidelidade

Tabela 1 - Matriz Fidelidade

Fonte: (Dick and Basu, 1994)

Uma situação de fidelidade verifica-se quando existe uma correspondência favorável entre a atitude e do indivíduo face à organização e a sua frequência de compra. Trata-se pois, de uma situação ideal.

O conceito de fidelidade latente refere-se à situação em que o indivíduo tem uma atitude muito positiva face à empresa, mas não mantém uma repetição de

compra. Os casos de falsa fidelidade transparecem clientes que mantêm um padrão de compra repetitivo mas a sua atitude é desfavorável.

Uma situação sem fidelidade caracteriza-se por uma atitude desfavorável e um comportamento de compra não repetitivo.

Bogmann (2000) define cliente fiel aquele que está envolvido e presente, aquele que não muda de fornecedor, mantém o consumo frequente optando por uma organização em particular sempre que necessita de um determinado produto ou similar.

Rapp and Collins (1994) e Bogmann (2000) apresentam uma tipologia de 6 diferentes modelos de fidelização:

1. Modelo de Recompensa: procuram recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros.
2. Modelo educacional: procuram manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, fornecendo informações e alimentando a base de dados com as respostas obtidas.
3. Modelo contratual: utilizam o bom nome da empresa e a base de dados dos consumidores dos consumidores para formular ofertas periódicas de um produto ou serviço.
4. Modelo de afinidade: reúnem grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado ao produto, conduzindo assim a um alto nível de respostas.
5. Modelo do serviço de valor agregado: envolvem serviços agregados aos produtos, que representam valor para o cliente, podendo variar de negócio para negócio.
6. Modelos de alianças ou complementa: fundamentados em alianças entre empresas em virtude da complementaridade de produtos ou negócios. Geralmente envolve empresas não-concorrentes que prestam serviços aos clientes.

De acordo com Freitas (2001), um cliente fiel torna-se um patrimônio precioso de qualquer empresa, ou instituição e conservá-lo, significa enfrentar os desafios internos e externos a fidelização é essencial para a manutenção de pequenas, como as médias e grandes empresas como para as instituições de ensino.

1.2.1. Fidelização no Ensino Superior

No sector da Educação, a fidelização depende da aproximação do estudante à IES, sendo fatores chave, o compromisso e a integração dos estudantes no meio académico e outras interações sociais. São igualmente importantes e devem ser considerados, a família, as competências do estudante e o seu histórico académico (Tinto, 1996). O mesmo autor refere que a fidelização é um processo dinâmico e está relacionada com o compromisso do estudante. O compromisso tem influência direta sobre a fidelização, e identifica três tipos de compromissos: Compromissos do estudante com seus objetivos pessoais; Compromissos com a instituição; e Compromissos com outros interesses e atividades não académicas.

A fidelização dos estudantes é estudada pelos autores Hennig-Thurau et al. (2001) através de um modelo de RQSL – Relationship Quality based Student Loyalty. Este modelo considera que a fidelização é importante para captar novos alunos e reter os que já existem, uma vez que os alunos fiéis são participantes ativos nas atividades da instituição. Estes atuam também como influenciadores, podendo influenciar positivamente a qualidade do ensino durante, e após a sua graduação, resultando em benefícios para a Instituição.

Desta forma, importa perceber quais as variáveis que afetam a fidelização do aluno. O modelos RQSL testa diferentes hipóteses envolvendo as variáveis: percepção do aluno, a qualidade das atividades de ensino e do serviço, confiança no pessoal da instituição, compromisso com a instituição, o compromisso emocional, o compromisso com objetivos do aluno, a integração académica e social, a inserção no mercado de trabalho, atividades extracurriculares no campus, entre outras.

O estudo efetuado por Hennig-Thurau et al. (2001) revela que o nível de qualidade percebida do serviço por parte dos alunos tem um impacto direto mais

forte na Fidelização, seguido do Compromisso Emocional dos alunos à Instituição. Quanto aos fatores de Integração Académica e Integração Social, estes apresentam um impacto positivo no Compromisso Emocional. Por fim, as relações entre as dimensões da Qualidade do Serviço, Confiança e Compromisso Emocional são consistentes e positivas.

Para Navarro et al. (2005), a lealdade do estudante tem principal foco em elementos primários, como os docentes, métodos de ensino e as ofertas curriculares. O autor defende que a fidelização é alcançada pela satisfação sendo alcançadas as expectativas do estudante.

As IES devem medir e gerir a satisfação dos alunos, pois trata-se de um elemento fundamental para que se obtenha lealdade e seus elementos consequentes, como a posterior divulgação boca-a-boca. Devem procurar conhecer as expectativas dos alunos para oferecerem o que é esperado e assim elevar a fidelização dos estudantes (Filho et al., 2004).

1.3. Customer Relationship Management

CRM – Customer Relationship Management é um processo estratégico que através do recurso a ferramentas tecnológicas e do marketing relacional, cria e preocupa-se com a manutenção de um conjunto de relacionamentos através dos quais é possível maximizar o lucro. Assim o CRM é visto como a tecnologia que apoia o Marketing Relacional e a gestão do relacionamento com o cliente, elevando a sua fidelização e fazendo crescer os proveitos (Zablah et al., 2004).

O termo CRM pode ser utilizado para fazer referência ao *software* ou à estratégia de negócio e métodos que elevam o potencial da empresa na gestão de relacionamentos com os clientes (Bohling et al., 2006). No contexto tecnológico é utilizado para descrever as soluções direcionadas ao cliente que desenvolvem as relações de marketing e automação sendo abraçado pelas empresas que procuram aumentar a sua competitividade, apostando numa estratégia de negócio orientada ao cliente, e que envolve identificar, atrair, desenvolver, satisfazer e manter as relações com os clientes (Bohling et al., 2006).

Estes sistemas visam assim responder a uma estratégia de relacionamento *One to One*, desenvolvida por (Peppers and Rogers, 1997) o qual dá especial relevo à personalização das interações com o cliente. A personalização das interações é pensada para fomentar uma maior lealdade do cliente e otimizar o retorno do investimento em marketing.

O *Database Marketing* atua como ferramenta essencial numa base de dados devidamente organizada onde são identificados os dados de clientes, Leads¹ e Propects². Este conceito possibilita o registo de informação, venda, gestão de informação, classificação de *Leads*, *Propects* e a gestão de relacionamento, permitindo que a atuação para propósitos de marketing seja atual e de fácil acesso (Bogmann, 2000). O conceito *One to One* é desenvolvido em sistemas *Customer Relationship Management*, que segundo (Payne and Frow, 2005), nos últimos anos alcançou grande acuidade nas empresas, tornando-se um elemento chave na estrutura da empresa.

O CRM oferece às organizações a possibilidade de utilizar os dados e informações recolhidas, o que em conjunto, proporciona a compreensão do comportamento do cliente e assim a criação de valores. Para tal, é necessária uma integração funcional a nível de toda a organização dos processos, pessoas, operações e marketing, que é apoiada pela informação, tecnologia e aplicações (Payne and Frow, 2005).

Certamente construir um sistema de base de dados que dê resposta aos princípios do *Database Marketing* requer investimento nas mais diversas áreas da organização, no entanto, o segredo é recolher a informação certa. O ponto de partida é saber quais são os 20% que apresentam um impacto de 80%. Depois de mostrados resultados, certamente satisfatórios, o sistema ganha relevo para instituição a qual

¹ Contacto trocado por exemplo num evento, indicado por alguém ou que chegou à empresa por meio do site. Ainda não existem informações suficientes para saber se ele é ou não um cliente potencial.

² Contato que está no processo de prospecção, já existe interação com ele, havendo a possibilidade de se transformar num cliente.

aposta no investimento para completar os passos seguintes deste sistema (Jeffery, 2010).

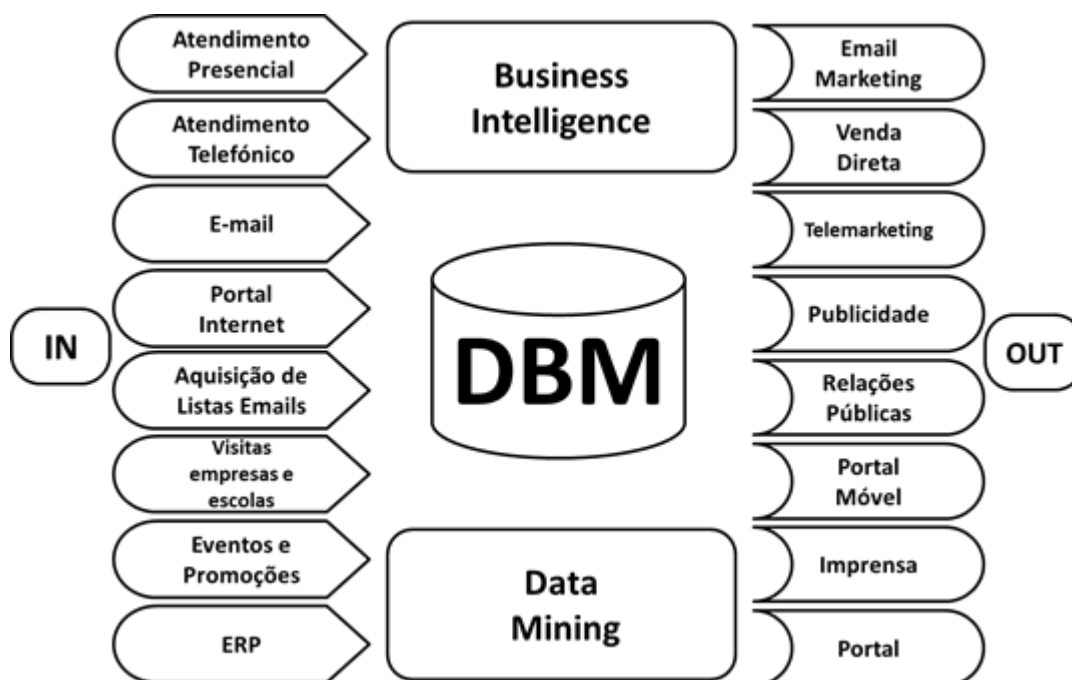
O CRM é utilizado no contexto do ensino superior de acordo com uma estratégia centralizada no cliente e de forma a criar e manter um relacionamento satisfatório proveitosa para ambas as partes e continuo ao longo do tempo. Com o aprofundar dos objetivos do CRM nas Instituições de ensino, foram criadas e adaptadas funcionalidades até então comuns a qualquer organização, de forma a responderem a necessidades do foro académico, dando origem ao CRM adaptado à Educação, surgindo assim o termo SRM (Siu and Yue, 2001).

1.3.1. Student Relationship Management

O termo SRM - *Student Relationship Management* deriva da adaptação do CRM aos princípios da educação surgindo pela aplicação da estratégia de CRM no contexto de ensino. O SRM tem como objetivo, manter um relacionamento personalizado entre a IES e o estudante, promovendo eficiência e eficácia no processo ensino-aprendizagem (Siu and Yue, 2001).

Alguns autores efetuaram a adaptação de ferramentas de marketing relacional para o setor da educação apresentando uma proposta de um esquema de adaptação do Marketing Relacional ao sector da Educação. Os processos são geridos por um sistema de informação formando no seu conjunto um SRM. O seu objetivo é a Captação, Fidelização e Diminuir a Evasão dos estudantes para outras Instituições (Cobra and Braga, 2004).

A figura seguinte apresenta interações que ocorrem em redor da *Data Base Marketing*, efetuando a separação em grupos de entrada de informação, saída de informação, *Business Intelligence e Data Mining*.



Fonte: (Cobra and Braga, 2004)

Figura 1 - Adaptação Marketing Relacional ao Ensino

O lado esquerdo do esquema representa a entrada de informação e a forma como a Instituição obtém os contactos e informação dos estudantes. Essa informação é carregada numa base de dados, DBM - Data Base Marketing, à qual é possível efetuar consultas e extrair informação. O lado direito do esquema representa as formas de interação com o estudante, sendo a informação a utilizar nas interações do *Business Intelligence* e do *Data Mining* alimentada pela DBM (Cobra and Braga, 2004).

Num contexto de negócio, o SRM é apresentado como uma estratégia com vista à retenção do aluno na Instituição, permitindo a prestação de serviços personalizados e com qualidade ((Shaik and May, 2005).

Os sistemas de SRM devem considerar as informações produzidos pelos sistemas de gestão académica, tais como os dados financeiros, assiduidade e avaliação (Seeman and O'Hara, 2006).

Segundo (Hilbert et al., 2007), o objetivo do SRM é aplicar os conceitos de marketing *one to one* ao ciclo de relacionamento com os estudantes, seja nos processos de captação como também posteriormente nos processos de retenção, fomentando a fidelização do estudante criando a propensão de este frequentar novas ofertas de ensino mesmo depois de obter a sua graduação.

Os autores Seeman and O'Hara (2006) mencionam que a aplicação do SRM possui objetivos práticos tais como:

- Elevar o conhecimento sobre os potenciais alunos;
- Atração de potenciais estudantes;
- Recrutamento de estudantes;
- Aumento da retenção e redução da evasão de estudantes;
- Melhorias na interação e comunicação ente os públicos relacionados com a Instituição;

A tabela seguinte sintetiza propriedades e benefícios da aplicação de um sistema SRM. Esta síntese foi efetuada através da análise dos produtos *Microsoft Dynamics for Education* e *Oracle – Solutions for Higher Education*.

Área \ Público	<i>Leads e Prospects</i>	Estudantes	ALUMNI
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre as campanhas • Elevar o índice de candidatos • Aumentar a taxa de concretização • Melhorar o controlo sobre a equipa de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as necessidades, preferências e competências dos estudantes • Criar novas ofertas complementares 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer novas formações • Manter a comunicação e relacionamentos duradouros • Aumentar a taxa de retorno dos ALUMNI • Perceber relação entre o ALUMNI e a IES
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a interação com os <i>prospects</i> • Elevar a qualidade e precisão da informação fornecida • Partilha de informação entre diferentes públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a comunicação com os estudantes • Elevar o índice de satisfação • Garantir qualidade dos processos • Melhorar o controlo sobre o atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar estudantes ALUMNI • Diferenciar a relação
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir os objetivos de matrículas e inscrições de novos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de planos de pagamento adequados • Aumentar receitas • Reduzir débitos por receber • Gestão dos programas de ajuda 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar Receitas • Diminuir custos de prospecção
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o alinhamento entre a expectativa dos potenciais alunos e a instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a evasão pra outras instituições • Fornecimento de informação sobre os ofertas que estão inscritos 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer necessidades de educação continua • Obter feedback da procura de mercado

Tabela 2 – Síntese Benefícios SRM

Fonte: (Oracle, 2011, Microsoft, 2013)

1.4. Customização

A customização é a capacidade das empresas fornecerem algo aos seus clientes de forma lucrativa, quando e como os clientes desejarem. Esta capacidade exige por vezes o desenvolvimento de produtos individualizados. Para que tal ocorra, é necessário flexibilidade, automatização de sistemas que permitem a recolha e a personalização da informação (Kotler, 2000).

De acordo com (Peppers et al., 1999), a empresa terá que ter a capacidade de tratar um cliente em particular de maneira diferente, de acordo com o que aprendeu com ele, por meio das vendas, do marketing ou outro departamento.

Na Educação, na medida em que os serviços de educação são personalizados o nível de customização é variável. Com o aumento da concorrência de mercado entre instituições de ensino, verifica-se também o aumento do grau de customização de programas que as IES dispõem (Klayton, 1993).

O modelo IDIC foi desenvolvido por Peppers and Rogers (2011) sugere que as empresas devem tomar quatro ações para construção, manutenção e retenção a longo prazo de um relacionamento *one to one* com os clientes: **I**dentificar, **D**iferenciar, **I**nteragir, **C**ustomizar:

Identificar: em primeiro lugar a empresa deve identificar os seus clientes e deve ter conhecimento profundo da informação dos mesmos. É necessário saber o máximo sobre os clientes de modo que seja possível facilmente compreendê-los e atendê-los de forma lucrativa.

As IES adotam técnicas de investigação para identificar os Programas e Serviços que os potenciais alunos e alunos atuais pretendem, e de seguida adaptam as suas ofertas para atender essas necessidades. Algumas instituições desenvolvem programas especializados de forma a satisfazerem necessidade de determinado nicho de mercado (Klayton, 1993).

Diferenciar: este passo diferencia o cliente em dois aspetos, o valor e a necessidade:

Em relação ao **Valor:** deve-se diferenciar o cliente identificando qual cliente que gera mais valor no momento.

Quanto à **Necessidade**, deve ser efetuada a diferenciação de acordo com suas necessidades. Diferentes clientes têm diferentes necessidades, logo é necessário o conhecimento das mesmas para que se tornem mais rentáveis.

Interação: a organização deve apostar na interação com os clientes para garantir que compreende as expectativas do cliente e sua relação com a marca. Deve ser considerada a interação com os clientes de acordo com suas necessidades e valor que eles fornecem. Interação direta com os clientes faz acreditar que empresa tem

preocupação com eles e empresa quer atendê-los individualmente. Estes esforços fidelizam o cliente ajudando a empresa a construir relacionamentos de longo prazo.

Customizar: depois de diferenciar os clientes de acordo com seus valores e necessidades, é necessário personalizar o produto de acordo com suas necessidades e valores. Devem ser personalizadas as ofertas e a comunicação para garantir que as expectativas dos clientes sejam atendidas.

De acordo com Kotler and Fox (1995), a principal tarefa da instituição de ensino é determinar necessidades, o público alvo e satisfazer essas necessidades através do desenho, comunicação, customização, e entrega apropriada e de forma competitiva e viável novas ofertas formativas. Para Kotler and Fox (1995), numa IES, a diferenciação em valor é o tipo de diferenciação mais adequado. Este tipo de diferenciação pode ser desenvolvido através de variáveis considerando alunos já graduados, o desempenho acadêmico ou as qualificações

Desta forma, e com vista à construção de um SRM, faz sentido a aplicação do modelo IDIC às IES.

2. MÉTODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é apresentada Metodologia utilizada para a definição do modelo SRM a propor, os objetivos gerais e específicos que conduzem esta investigação.

De seguida, expõe-se a população e amostra, o instrumento de coleta de dados e o respetivo processo de amostragem, indicando como as variáveis foram mensuradas. Por fim, demonstra-se os procedimentos analíticos adotados neste trabalho.

Segundo Quivy and Van Campenhoudt (1998), um projeto de investigação tem início com a identificação do objeto de estudo e a explicitação de hipóteses. As componentes que se seguem são a escolha do método, a seleção das fontes, a elaboração de um plano de trabalho, a recolha e tratamento de dados e, finalmente, a apresentação das conclusões.

Na verdade, num projeto de investigação, destaca-se a abordagem metodológica que, em conjunto com o enquadramento teórico e a revisão da literatura, sustenta o trabalho de investigação. O método de investigação procura obter a informação relevante para responder à pergunta de investigação e, desta forma, obter ou não a comprovação das hipóteses propostas. Enquanto a revisão da literatura fornece a fundamentação necessária para o trabalho de investigação, o método de investigação contribui com a profundidade e credibilidade dos dados recolhidos.

2.1. Contextualização do Estudo - Do Ensino ao Relacionamento com o Estudante

O crescimento do ensino superior em Portugal é baseado no desenvolvimento da oferta pública tendo o ensino privado estagnado no número de alunos inscritos

Nota-se uma tendência para a diminuição de alunos no 1º ciclo compensado pelo número de alunos inscritos no 2º ciclo (30% do total em 2010-11).

O ensino superior em Portugal cresceu entre os anos letivos de 2007/2008 e 2010/2011 6,5%, contando com mais 26.528 alunos.

Neste período o ensino privado perdeu 3.171 alunos o que representa uma quebra de 3,5%.

O ensino privado politécnico foi o tipo de ensino que mais perdeu alunos, com menos 3.286 alunos (-11,7%).

Para uma análise efetuada ao segmento que engloba as áreas de ciências empresariais, comércio, economia, finanças, banca e seguros, gestão e administração, marketing e publicidade:

- Em 2010/11 o peso do ensino privado neste segmento é de 27%, superior ao mercado total onde o Ensino Privado representa 22% do total de alunos inscritos.
- Em 2007/08 o Ensino Privado neste segmento representava 30%, 5 % acima do mercado total.

No nicho do marketing e publicidade a concorrência aumenta, surgindo entre 2007 e 2011, 11 novas escolas e 40 novos cursos.

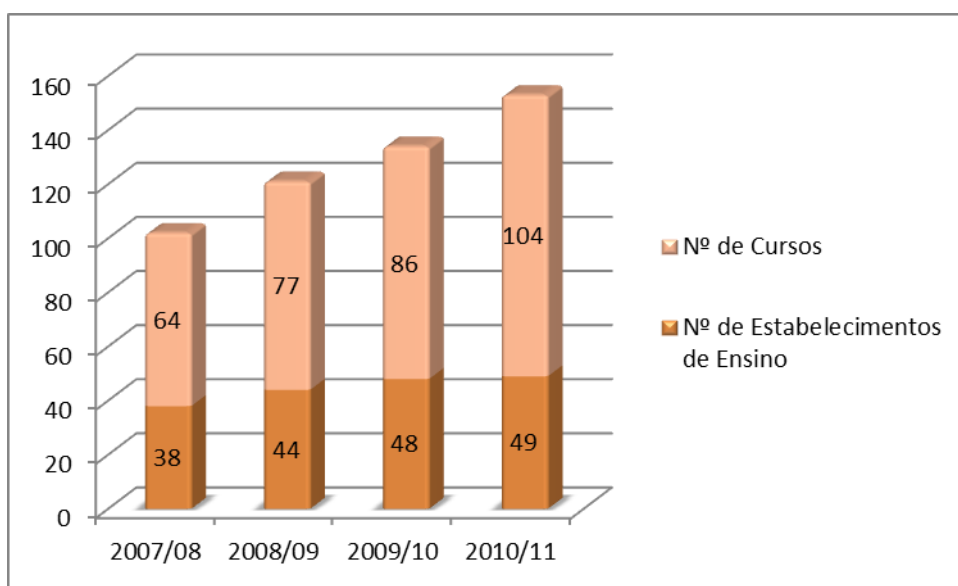


Gráfico 1 - Evolução Nicho Marketing e Publicidade

Fonte: (GPEARI, 2011)

Dentro deste contexto, espera-se colher informações para melhor compreender os fenômenos organizacionais e ajudar a melhorar o desempenho das atividades das IES e assim através da pesquisa, colaborar com o desenvolvimento da sociedade.

As IES interagem com uma multiplicidade de públicos:

- Potenciais estudantes,
- Estudantes,
- ALUMNI,
- Empregadores,
- Corpo docente,
- Órgãos governamentais,
- Conselho científico;
- Conselho pedagógico;
- Concorrentes,
- Fornecedores,
- Media,
- Órgãos de acreditação,
- Administração,
- Colaboradores não docentes,
- Comunidade local,
- Fundações.

Mediante esta diversidade, as necessidades e desejos do público do ensino superior em determinadas situações, podem entrar em conflito entre si, originando um problema para as instituições que procuram conceber estratégias que satisfaçam, eficazmente, essas necessidades.

Neste sentido, torna-se fundamental identificar quais os clientes diretos do ensino superior, para este estudo serão considerados os Estudantes.

2.2. Objeto de estudo – O IPAM

Foi escolhido como objeto de estudo o IPAM - Instituto Português De Administração De Marketing. O IPAM - é uma Instituição de Ensino Superior politécnico privada dotada de autonomia científica, pedagógica e cultural. O IPAM é um dos maiores institutos privados de ensino superior especializado na formação de profissionais da área de Gestão e do Marketing. Desde 1984 aposta na formação académica de gestores de topo, o IPAM conta atualmente com três estabelecimentos de ensino, sedeados em Lisboa, Aveiro e Porto.

O IPAM tem por missão criar, difundir e aplicar o conhecimento, assente na liberdade de criação cultural, na inovação científica e pedagógica, promovendo a educação superior no espaço europeu e contribuindo para o desenvolvimento integral da pessoa e da sociedade baseado em princípios que tenham o saber, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo como fatores de crescimento, de desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.

As suas *core competences* são focadas no ensino na Gestão de Marketing, com *know-how* empresarial dos docentes na elevada empregabilidade dos alunos.

O IPAM, enquanto Escola pertencente à Talent, assume o talento com driver fundamental do futuro da educação, promovendo a mobilidade de professores, estudantes e investigadores, numa rede de escolas com características únicas, espírito familiar, integração e entajuda entre alunos, docentes e colaboradores.

Tem como ambição de marca afirmar-se como marca de referência e a primeira escolha no segmento liderança e marketing.

O seu posicionamento passa pela formação de líderes, entender o marketing é entender o negócio, e que o marketing é o caminho para a liderança.

São atribuições do IPAM, tendo em vista a concretização da sua missão, designadamente:

a) A realização de ciclos de estudo conferentes de graus académicos de Licenciatura e Mestrado, bem como de cursos de formação pós-graduada, de cursos pós-secundários e outros;

b) A lecionação de cursos não conferentes de grau e outros, nos termos da lei, bem como de ações de formação profissional e de instituições científicas;

c) A promoção de uma cultura de responsabilidade social, bem como de uma estreita ligação ao tecido empresarial, visando, nomeadamente, a inserção dos diplomados no mundo do trabalho;

d) A prestação de serviços à comunidade, nos diversos domínios que integram o âmbito de intervenção do IPAM numa perspetiva de valorização recíproca;

e) A promoção da ligação ao IPAM dos antigos estudantes e respetiva associação;

f) O estabelecimento de parcerias, visando a cooperação e a partilha de conhecimentos e boas práticas com instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras, em especial as do espaço europeu do ensino superior;

g) A implementação de estratégias e o desenvolvimento de um contexto sócio - ambiental que estimule a participação dos docentes e investigadores em atividades conducentes à melhoria da sua formação pedagógica, profissional, académica, técnica e científica;

h) A formação académica e profissional adequada, com carácter de regularidade, ao pessoal não docente, com vista à sua valorização e à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

2- No âmbito da responsabilidade social, o IPAM adota medidas tendo em vista:

a) Reforçar as condições para o desenvolvimento da oferta de atividades profissionais em tempo parcial aos estudantes, compatível com o desenvolvimento da atividade letiva;

Ofertas formativas do IPAM:

O IPAM do Porto, ao nível do 1º Ciclo apresenta a Licenciatura em Gestão de marketing. Ao nível do 2º ciclo o Mestrado em gestão de Marketing e o Mestrado em Design Management.

O IPAM de Aveiro e IPAM Lisboa apresentam a Licenciatura em Gestão de Marketing e o Mestrado em Gestão de Marketing.

2.3. Objetivos do Projeto

O problema de investigação constitui um fio condutor no desenrolar do projeto, assim deve ser claro e inequívoco sobre o que se procura saber com o trabalho (Quivy and Van Campenhoudt, 1998). Para este projeto foi formulado o seguinte problema de investigação:

Quais as estratégias que conduzem ao sucesso da gestão de relacionamento das IES com Estudantes, e ALUMNI?

Foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo genérico do Projeto

O Principal objetivo do estudo é a construção de um modelo conceptual de SRM para Instituições de Ensino Superior. Este modelo irá integrar estratégias de relacionamento com estudantes e ALUMNI.

Existem desafios em cada fase do ciclo do relacionamento com o estudante. De forma a explicar como o SRM pode ser utilizado na prática é objetivo apresentar e definir em detalhe cada fase e as estratégias a aplicar nas fases do ciclo.

O SRM atua como um sistema de informação que apoia e permite a gestão dos processos de marketing relacional.

As estratégias de marketing relacional e a implementação do conceito IDIC permitem concretizar propostas de customização. Espera-se que no seu conjunto o SRM oriente a IES nos processos de fidelização, tendo como objetivo o sucesso da Instituição e o elevado desempenho académico dos Estudantes.

Objetivos específicos do projeto

Determinar como as IES se pretendem relacionar com os estudantes atuais e futuros.

Identificar quais os fatores de sucesso para o relacionamento do estudante com a IES.

Definir estratégias de relacionamentos com os estudantes.

2.4. Método de Recolha de Dados

Nas Ciências Sociais existem dois tipos de abordagens metodológicas, a abordagem quantitativa e abordagem qualitativa. A abordagem quantitativa reflete uma aproximação entre a ciência social e a ciência natural, de tal forma que a quantificação, o controlo estatístico e as variáveis se tornam o principal meio para a criação de conhecimento válido. A abordagem qualitativa evidencia a diferenciação entre dois tipos de objetos de estudo - o físico e o humano (Morais and Neves, 2007). Na abordagem qualitativa, o investigador procura, essencialmente, aprofundar a compreensão dos fenómenos que estuda, como por exemplo, as ações dos indivíduos em contexto social. Assim, a interpretação, e as considerações do investigador são os principais instrumentos de investigação. As diferenças entre estas abordagens devem-se às diferenças ao nível epistemológico, entre estilos de pesquisa e formas de construção teórica.

Contudo, as duas abordagens podem ser combinadas com o propósito de responder a uma questão de investigação tornando-se complementares e adequarem-se de forma a aproximar o investigador do objeto de estudo (Morais and Neves, 2007)

Uma vez que este trabalho pretende realizar um estudo entre alunos, antigos alunos e diretores de escolas, com o objetivo da aproximação ao objeto de estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa. Esta abordagem mista permite a combinação das vantagens de ambas as posturas face à investigação, aproveitando o que em cada uma melhor contribui para o conhecimento do comportamento que se pretende estudar.

No que diz respeito à fonte dos dados, existem dois tipos principais de informação, designados como dados secundários e dados primários: Segundo (Mattar, 2005) os dados secundários, são aqueles que já foram recolhidos, e estão disponíveis para consulta. São exemplos de dados secundários, informação interna empresarial ou fontes governamentais, informação obtida junto de instituições ou serviços de informação de marketing.

Neste sentido, com o objetivo de aplicar o modelo IDIC referido na revisão bibliográfica, foi efetuada uma observação e análise do IPAM efetuando o levantamento dos processos de Marketing relacional atualmente em aplicação no IPAM. Pretende-se assim a recolha de dados quantitativos e qualitativos.

Os dados primários são aqueles que ainda não foram recolhidos e são pesquisados com o propósito de responder às necessidades específicas da pesquisa. Os dados primários recolhidos podem ser dos seguintes tipos: características demográficas, socioeconômicas e de estilo de vida, atitudes e opiniões, consciencialização e conhecimento, motivações, comportamento passado e presente e intensões (Mattar, 2005).

2.5. População e Amostra

Para Malhotra (2005) uma população é o total de elementos que partilham um conjunto de características em comum. A população de interesse é o grupo total de elementos do qual se pretende obter informações.

A unidade de análise são os atuais estudantes e antigos alunos matriculados a partir do ano 2000. Consideram-se os alunos matriculados em todos os cursos de licenciatura ou mestrado em regime diurno ou pós laboral.

Para objeto deste trabalho foi escolhido como alvo três Instituições de Ensino Superior Privado, IPAM Porto, IPAM Aveiro e IPAM Lisboa, e neste sentido, a população deste estudo é constituída pelos estudantes e ALUMNI totalizando 8410 elementos.

No presente ano letivo, 2013/2014, encontram-se matriculados no IPAM 970 alunos. O IPAM conta com 7440 ALUMNI entre o ano 2000 e 2012. São considerados ALUMINI alunos que estiveram inscritos em anos anteriores não estando inscritos em nenhum curso no presente ano letivo.

IPAM	Total	Porto	Aveiro	Lisboa
Atuais alunos 2013/2014	970	509	172	289
Antigos Alunos de 2000/2001 a 2012/2013	7440	3189	1105	3146
TOTAL	8410	3698	1277	3435

Tabela 3 - Número alunos e ALUMNI IPAM por escola

Fonte: Software Gestão Académica IPAM

A tabela abaixo apresenta a percentagem número de alunos relativamente ao total considerado. Verifica-se que cerca de metade do número total de alunos estão inscritos no IPAM Porto.

IPAM	Porto	Aveiro	Lisboa
Atuais alunos 2013/2014	52%	18%	30%
Antigos Alunos de 2000/2001 a 2012/2013	43%	15%	42%

Tabela 4 - Percentagem número de alunos e ALUMNI IPAM por escola

Segundo Malhotra (2005) a escolha da técnica de amostragem poderá ser probabilística ou não-probabilística. Considera-se amostragem probabilística quando cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e igual de ser selecionado.

Neste caso de estudo foi utilizado amostragem não-probabilística por quotas, em que os questionários foram enviados a um número predefinido de pessoas. A amostra pretende incluir proporções similares de pessoas com as mesmas características, em cada uma das várias categorias, ou seja, por escola e pela condição de atual aluno, ou antigo aluno.

O cálculo da amostra foi efetuado com o apoio de uma calculadora on-line de cálculo amostral, onde foi definido um intervalo de confiança de 95%

IPAM	Total	Porto	Aveiro	Lisboa
Atuais alunos 2013/2014	506	220	120	166
Antigos Alunos de 2000/2001 a 2012/2013	972	343	286	343
TOTAL	1478	563	406	509

Tabela 5 - Amostra com intervalo de confiança 95%

2.6. Procedimentos e Instrumentos Utilizados

2.6.1. Questionário

O inquérito por questionário é um instrumento de recolha que consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse dos investigadores (Quivy e Campenhoudt 1998).

O questionário é constituído por questões fechadas de modo a orientar os inquiridos, e de forma a facilitar o tratamento estatístico das questões.

A escolha do inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados, deve-se ao facto de este trabalho se enquadrar num estudo mais vasto para o qual foi realizada esta pesquisa. Trata-se de um instrumento de fácil e rápida aplicação a um número vasto de participantes permitindo ainda realizar posteriormente uma análise quantitativa.

A escala de Likert é largamente utilizada, exigindo que os inquiridos indiquem um grau de concordância ou de importância (Malhotra, 2005). Foi utilizada a escala de Likert, a qual transmite ao inquirido um grau de importância a determinada variável, auferindo, assim o nível de importância de cada fator na questão:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco Importante	Importante	Significativamente Importante	Muito Importante

Tabela 6 - Escala utilizada no questionário

Estrutura do questionário:

O formulário do questionário é apresentado na íntegra no Anexo 1 deste trabalho, o qual é composto por 6 secções, e um total de 20 perguntas.

A primeira secção efetua a caracterização do aluno pela Dimensões Aluno ou Antigo Aluno, Género, e Idade.

A segunda secção dá continuidade à caracterização, que apresenta duas variantes, mediante a escolha prévia se é Aluno ou Antigo Aluno. Caso escolha *Sou Aluno(a) do IPAM* surge perguntada a escola IPAM que frequenta e ciclo de estudos. No caso de ter escolhido *Sou Antigo(a) Aluno(a) do IPAM* é perguntado a escola que frequentou, há quantos anos esteve matriculado, e o ciclo de estudos que frequentou. Desta forma é possível de uma forma prática para o inquirido indicar informação pretendida.

A terceira seção constituída por três questões pretende de uma forma geral analisar o nível de importância atribuído, a diferentes fatores relacionados com os motivos de escolha de uma IES, O preço de um curso de ensino superior, e a obtenção de informações de um curso de ensino superior. A importância de perceber cada um destes fatores é utilizada na fase de captação do aluno.

A quarta seção, entende a importância de fatores relacionados com questões dos serviços académicos, onde a primeira questão trata fatores físicos, e a segunda questão o atendimento.

A quinta secção efetua uma abordagem às ferramentas de comunicação, onde na primeira questão pretende quantificar as ferramentas mais utilizadas pelos inquiridos, e na segunda questão, a forma preferencial de ser contactado pelo IPAM. A terceira e quarta questão percebem a importância de os inquiridos serem contactados para receberem informações de datas ou alterações bom como alertas.

A sexta secção, engloba cinco questões, onde na primeira questão percebe a frequência com que os inquiridos pretendem receber inquéritos de avaliação do IPAM. A segunda questão percebe a importância que o inquirido atribui a ações de recompensa, e por sua vez, terceira questão identifica os setores de atividade

preferenciais para o IPAM oferecer parcerias. A quarta questão entende a importância de o IPAM organizar eventos e atividades. Por último, a quinta questão entende o tema da assiduidade, quantificando os motivos que contribuem para uma boa assiduidade.

A tabela seguinte apresenta sinteticamente a estrutura do questionário:

Secção	Questão	Objetivo	Aplicação
1	1, 2, 3	Caracterização	
2-Variante Sou Aluno(a)	1,2	Caracterização	
2-Variante Sou Antigo(a) Aluno(a)	1,2,3	Caracterização	
3	1	Perceber os fatores de escolha da IES	Captação
	2	Perceber a importância do Preço Curso e aplicação de promoções	Captação
	3	Perceber a importância de aspetos na obtenção de informações	Captação
4	1	Importância dos elementos físicos dos serviços académicos.	Atuais Alunos
	2	Importância dos fatores do atendimento dos Serviços Académicos.	Atuais Alunos
5	1	Identificar as formas de contacto mais utilizadas pelo inquirido.	Global
	2	Identificar as formas de contacto preferenciais de ser contactado pelo IPAM.	Atuais Alunos, Alumni
	3	Perceber a importância de ser contactado para informações ou alterações.	Atuais Alunos, Alumni
	4	Perceber a importância de receber alertas.	Atuais Alunos, Alumni
6	1	Identificar frequências preferenciais de inquéritos efetuados pelo IPAM	Atuais Alunos
	2	Perceber a importância de ações de recompensa	Atuais Alunos, Alumni
	3	Identificar setores de atividade preferenciais para parcerias	Atuais Alunos

	4	Perceber a importância de o IPAM organizar eventos	Atuais Alunos, Alumni
	5	Identificar fatores que contribuem para uma boa assiduidade	Atuais Alunos

Tabela 7 - Estrutura e Objetivos do Questionário

Aplicação do questionário:

A aplicação do questionário foi efetuada on-line durante o mês de Junho de 2014. Foi utilizada ferramenta de questionários do Google Drive que permitiu a recolha dos dados. Para a sua distribuição foi utilizado o e-mail, sendo os contactos dos inquiridos obtido através do software de gestão académica de cada uma das escolas.

Dentro das dimensões definidas, foram seleccionados e enviados, por email, no total 2956 questionários de acordo com a amostra previamente calculada.

Os emails foram enviados, durante a primeira semana de Junho de 2014 contendo o link para o Google Drive, e o seguinte corpo de texto:

“O presente questionário foi elaborado no âmbito do projeto de Mestrado de Gestão de Marketing do IPAM Porto com o tema: SRM – Student Relationship Management. Tem como objetivo recolher junto de alunos e antigos alunos do IPAM o nível de importância atribuído a estratégias de Customer Relationship Managemt na área do ensino superior.

A informação recolhida é confidencial.

Obrigado pela sua colaboração”

2.6.2. Entrevista

Este método tem como propósito a recolha de opinião do entrevistado sobre as temáticas de interesse para a própria investigação, ocorrendo uma interação entre entrevistador e entrevistado, pelo que se torna extremamente necessário observar os aspetos comportamentais por parte do entrevistador (Azevedo and Azevedo, 2003).

Foram efetuadas entrevistas aos diretores do IPAM Porto, Aveiro e Lisboa. A entrevista entende-se como um tipo especial de conversa entre pessoas, com um conjunto de pressupostos que geralmente não ocorrem nas conversas: um dos interlocutores tem o objetivo de obter informação do outro, o que significa que não acontece por acaso mas foi planeada; geralmente tem um guião, pelo que a conversa não ocorre arbitrariamente mas o entrevistador orienta a discussão para os tópicos de interesse e visa produzir materiais para os processos de investigação, com o conhecimento e acordo do entrevistado (Oates, 2006).

Quanto ao tipo de entrevista, nesta investigação foi utilizada entrevista semiaberta, uma vez que esta possui um guião de entrevista, ou seja, existe uma estrutura definida, e teve origem num problema de investigação.

As questões são abertas, podendo o entrevistado expressar livremente o seu conhecimento sobre o tema. Escolheu-se este tipo de entrevistas, uma vez que, esta possui algumas vantagens tais como: o controlo do tempo, e a possibilidade de surgirem outras questões inerentes ao tema que não estão especificadas no guião (Duarte, 2005).

Estrutura da entrevista:

O guião das entrevistas direcionado aos diretores das escolas foi construído com base nos objetivos e estruturado em três temas, onde foram efetuadas no total seis questões. O guião da entrevista pode ser consultado na íntegra no Anexo 2 deste trabalho.

O primeiro tema efetua uma abordagem ao Insucesso Escolar quer por falta de aproveitamento quer por desistência, percebendo na primeira questão a perceção do diretor em relação ao insucesso escolar, e quais são as principais causas desse insucesso. A segunda questão procura apurar se existe relação entre o insucesso escolar com a assiduidade e a motivação do aluno. A terceira questão, para além de perceber o acompanhamento do aluno efetuado pelo IPAM, compreende se existe relação entre o acompanhamento personalizado do aluno e o sucesso escolar.

O segundo tema trata o conhecimento do aluno e a importância de recolher o máximo de informação de forma personalizar o acompanhamento do aluno. A quarta questão tem como objetivo perceber se recolher o máximo de informação do aluno ajuda a que o acompanhamento que o IPAM efetua, seja mais personalizado.

O terceiro tema percebe a aplicação do conceito CRM ao ensino superior, e procura, na quinta questão identificar práticas ou atividade de SRM aplicadas no IPAM, ou outras que o Diretor identifique que possam ser aplicadas. A sexta e última questão, pretende levantar ações que o IPAM desenvolve para a captação de alunos, para a retenção dos atuais alunos, e ações junto dos antigos alunos. Pretende também perceber a importância do relacionamento com cada um destes públicos,

A tabela seguinte apresenta o resumo da estrutura da entrevista bem como os objetivos de cada questão colocada:

Tema	Questão	Objetivo
Insucesso Escolar	Perceção relativamente à existência de insucesso escolar no IPAM, e na sua opinião quais são as principais causas desse insucesso escolar?	-Quantificar o insucesso escolar no IPAM -Causas do insucesso -Segmentação do insucesso -Combate ao insucesso
	Q2: A fraca assiduidade às aulas e a motivação contribuem para o insucesso escolar?	-Perceber se existe uma relação entre o insucesso com a motivação e assiduidade.
	Q3: Considera que o acompanhamento personalizado contribui a um aumento do sucesso escolar?	-Perceber se o acompanhamento personalizado leva ao aumento do sucesso escolar.
Conhecimento de informação do Aluno	Q4: Considera que o facto de obter o máximo de informação e conhecimento sobre o aluno contribuiria para o acompanhamento personalizado do aluno?	-Perceber se a informação recolhida do aluno leva a um acompanhamento personalizado -Identificar as informações necessárias para o acompanhamento personalizado
Aplicação do conceito CRM ao ensino superior	Q5: Está familiarizado com a aplicação dos conceitos de CRM ao ensino superior? Consegue identificar e descrever as práticas/atividades de SRM que o IPAM já aplique ou outras que poderiam ser aplicadas?	- Perceber se o diretor conhece práticas de CRM aplicadas ao ensino superior. -Levantar práticas existentes e outras a serem aplicadas -Importância dos Sistemas de informação na área do SRM

	<p>Para além da captação de novos alunos, é importante para o IPAM apostar na retenção dos atuais alunos bem como no bom relacionamento como no público ALUMNI. Que ações é que o IPAM desenvolve com estes três públicos?</p>	<p>-Entender ações desenvolvidas pelo IPAM com vista a captação de alunos, retenção dos atuais alunos e relacionamento com Alumni.</p>
--	--	--

Tabela 8 - Estrutura e Objetivos da Entrevista

Aplicação da Entrevista

Foram entrevistados os três diretores do IPAM, o diretor do IPAM Porto Doutor Daniel Sá, o Diretor do IPAM de Aveiro Doutor José Machado e o Diretor do IPAM de Lisboa, Doutor Fernando Romana. As entrevistas foram agendadas por meio de chamada telefónica. Todos os entrevistados permitiram a gravação da entrevista para posterior tratamento da informação. A entrevista ao Doutor Daniel Sá foi efetuada pessoalmente no IPAM Porto, a entrevista ao Doutor José Machado e Doutor Fernando Romana via Skype.

2.6.1. Tratamento dos dados

O tratamento dos dados do questionário tem como objetivo quantificar os fatores de maior importância identificados pelos inquiridos. Com vista a analisar a informação recolhida através do Google Drive, os dados foram importados para Excel e adotados procedimentos de estatística descritiva através do cálculo de frequências, da frequência relativa. De seguida, com vista à apresentação gráfica dos resultados, foram calculadas as respetivas percentagens. A representação gráfica foi efetuada por gráficos de barras empilhadas, pois pretende-se comparar a percentagem com que cada valor contribui para o total das categorias.

O tratamento das entrevistas teve início com a transcrição integral das mesmas, e de forma a recolher informação qualitativa, procedeu-se a uma análise de conteúdo simples onde são identificados e resumidos os conceitos relevantes. Entende-se por análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise com o propósito de obter através de procedimentos sistemáticos, e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção de variáveis inferidas destas mensagens (Bardin, 2009). Segundo o mesmo autor, esta técnica propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências.

Depois de uma primeira leitura da entrevista, foram salientados e agregados trechos da entrevista transcrita. Os principais conceitos foram alinhados com os objetivos da questão, e apresentados em forma de tabela.

3. OBSERVAÇÃO E ANÁLISE IPAM

Esta observação e análise do IPAM pretende um olhar sobre o perfil do consumidor IPAM e a forma como este se posiciona perante o IPAM. Tenciona também compreender, através de matriz de diferenciação a variação das necessidades e valor de assimetria do consumidor IPAM, a forma como o IPAM comunica, os programas de ação que elabora, e a forma como se relaciona com os seus públicos. A matriz de capacidades trata a capacidade de comunicação e a flexibilidade de produção do IPAM. É efetuado o levantamento de modelos de fidelização que atualmente o IPAM aplica e os programas de ação. Por fim, através do modelos IDIC, são identificadas as ações evolventes à Identificação, Diferenciação, interação e Customização com os seus públicos.

Esta análise foi realizada mediante observação e conhecimento interno da organização, a consulta de informação disponível no site do IPAM, bem como aspetos mencionados pelos diretores durante as entrevistas.

3.1.1. Perfil do Consumidor IPAM

O Consumidor do IPAM é tipicamente da classe média ou média alta, Estudantes do 12^o ano, executivos, quadros médios e altos quadros. Apresentam idades compreendidas entre 18-25 e 35-45 anos, pertencendo às gerações X, Y e Z. É informado, domina códigos de comunicação, é uma geração movida por atitude *whats in it for me*, e sabe que o canudo já não é uma garantia de emprego.

As informações sobre as Escolas são dadas por *influencers*, ou pesquisadas em meios especializados, bem como na internet. O contacto é reforçado presencialmente em *open days*, visitas, *road-shows*, apresentações e feiras.

Cada vez mais os alunos procuram a voz autêntica de *Alumni* e de alunos atuais para validarem a sua escolha.

3.1.2. Matriz de Diferenciação

A matriz de diferenciação de clientes apresenta-se numa matriz dois por dois e permite a identificação do nível de assimetria e variação das necessidades demonstrada pelo cliente. No eixo horizontal a variação da necessidade varia de menor para maior à medida que deslocamos da esquerda para a direita respetivamente. No eixo vertical, é representada a variabilidade da rentabilidade existente entre clientes onde varia de menor para maior à medida que nos deslocamos de baixo para cima respetivamente (Gillenson et al., 1999). Assim formam-se quatro quadrantes com diferentes interpretações:

Quadrante I - Baixa variedade / Assimetria Baixa - cada cliente quer as mesmas coisas do produto ou serviço e cada cliente compra sobre a mesma quantidade de produto;

Quadrante II - Alta variedade / Assimetria Baixa - cada cliente quer algo diferente do produto ou serviço, mas cada cliente compra relativamente a mesma quantidade;

Quadrante III - Baixa variedade / Assimetria Elevada - cada cliente quer as mesmas coisas do produto ou serviço, mas os clientes variam muito na quantidade do produto ou serviço que compram

Quadrante IV - Alta variedade / Assimetria Elevada- cada cliente, não só quer algo diferente do produto ou serviço, mas também variam muito no valor do produto ou serviço que compra (Gillenson et al., 1999).

A matriz abaixo representada, pretende ilustrar o nível de diferenciação dos estudantes do IPAM:

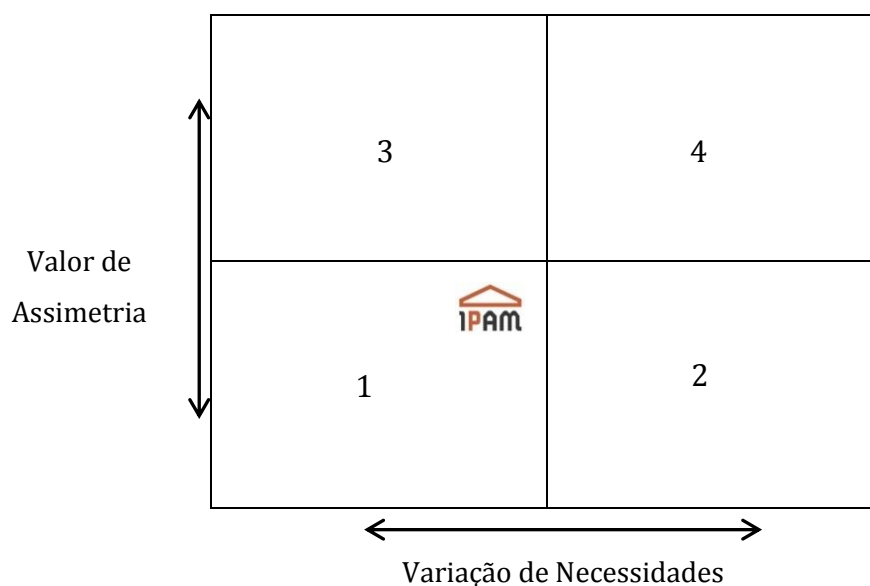


Tabela 9 - Matriz de Diferenciação

Fonte: Própria com base em (Gillenson et al., 1999)

No geral todos os estudantes procuram o mesmo tipo de características no serviço, sendo a quantidade relativa também baixa, portanto situam-se no **Q1**.

A variação das Necessidades é relativamente baixa apesar de as preferências serem distintas pois são apresentadas diferentes ofertas formativas de diferentes áreas científicas.

O valor de assimetria considera-se baixo pois sendo a unidade de venda o ECTS, a quantidade procurada é comum, sendo assim, similar o valor entre os clientes para a Organização.

3.1.3. Matriz de Capacidade

A matriz de capacidades representa no eixo horizontal a flexibilidade da empresa em termos de produção, logística e serviços, pretende auferir se a empresa faz produtos e serviços padronizados ou customizados para necessidades individuais.

No eixo vertical é apresentada a capacidade de comunicação, pretende representar se a empresa interage de forma igual com todos os clientes ou trata e interage com os clientes de forma individualizada (Peppers and Rogers, 1997).

Ambas as capacidades estão relacionadas com estratégias de comunicação. Uma estratégia de customização em massa exige alto grau de flexibilidade de comunicação e alto grau de flexibilidade de produção e logística para as empresas (Peppers and Rogers, 1997).

A matriz abaixo apresentada pretende ilustrar o nível de capacidades de comunicação e produção do IPAM:

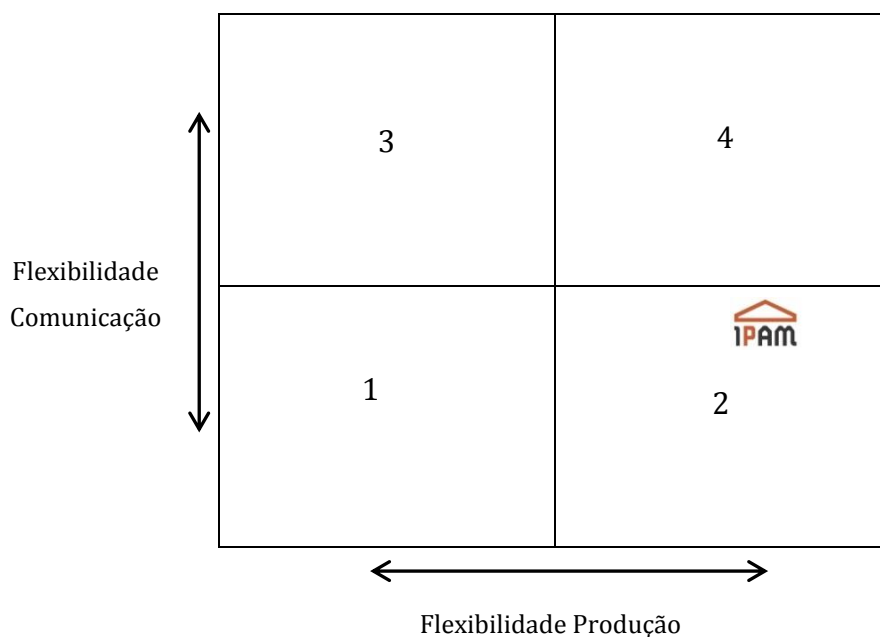


Tabela 10 - Matriz de Capacidades IPAM

Fonte: Própria com base em (Peppers and Rogers, 1997)

A flexibilidade de Produção considera-se no **Q2** na fronteira com o **Q4**, pois ainda existem muitos processos a serem aperfeiçoados.

É possível obter informação de contacto em bases de dados próprias. No Caso dos potenciais estudantes junto de instituição de ensino secundário. Não existem intermediários relevantes nos canais de comunicação entre a instituição e o cliente.

No que respeita à produção, o IPAM apresenta um boa flexibilidade de produção, isto é produz e entrega bem aos clientes.

3.1.4. Matriz de modelos de Fidelização IPAM

Ao efetuar a análise dos modelos de fidelização descritos foi efetuado o levantamento de alguns exemplos da aplicação dos modelos no IPAM, os quais são apresentados na seguinte tabela:

Modelo	Aplicação no IPAM
Recompensa	Campanha de descontos para antigos alunos, por exemplo se for licenciado pelo IPAM não paga candidatura no Mestrado.
Educacional	São organizados seminários e eventos educacionais no interesse das ofertas formativas e de transmissão de conhecimento aos estudantes.
Contratual	Matrícula.
Afinidade	Não identificado nenhum modelo de afinidade
Serviço de valor agregado	Não identificado nenhum modelo de valor agregado
Alianças ou complementar	Parcerias entre empresas para a promoção de estágios. Cartão de Estudante Santander

Tabela 11 - Modelos Recompensa IPAM

3.1.5. Programas de Ação

O IPAM apresenta neste momento diferentes programas de ação incidindo na captação de novos alunos, processo de venda, notoriedade da marca e oferta educativa.

Captação:

1. Campanha de meios nos Cadernos Especializados
2. Campanha angariação de alunos *pay per lead*.
3. Comunicação regular com Comunidade IPAM através de Newsletter semanal

Processo de Venda:

1. Dinamização através das redes sociais, *Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube*
2. Site IPAM
3. Imprensa
4. Scouts – *Sales/Product Manager*
5. Material de promoção de venda, *rollups, cartazes, bancas*

6. Brochuras com descrição completa das ofertas
7. *Merchandising* (canetas, lápis, t-shirts, touch pen)
8. Presença em Feiras

Notoriedade:

1. Campanha de Rádio
2. Campanha Ecrãs digitais
3. Eventos internos

Oferta Educativa:

1. Parcerias para promoção de estágios, condições especiais comunidade IPAM
2. Inquérito no âmbito da Qualidade SIGAQUI (Sistema Interno de Garantia de Qualidade IPAM) de opinião dos estudantes sobre o par Unidade Curricular/Docente
3. Gestão de reclamações e sugestões mediante o Manual Ensino Aprendizagem do IPAM.

3.1.6. Modelo IDIC

Mediante os programas de ação que o IPAM atualmente possui foi elaborado o modelo IDIC onde apresenta para cada um dos passos IDIC os programas existentes:

Identificar	
Recolha de Informação	A informação dos estudantes é registada num Software de gestão académica onde é efetuada a recolha de Informação demográfica e geográfica dos estudantes. É registada a oferta a qual o estudante se matricula e as respetivas unidades curriculares inscritas. Software de gestão de contactos onde são registados os contactos efetuados nos variados eventos.
Recolha de Informação Adicional	Filiação, Histórico Académico
Verificação e Atualização dos dados	A informação académica é atualizada pelos serviços académicos de acordo com a progressão académica. Através do My IPAM estudante pode solicitar atualização a sua informação demográfica ou geográfica.

Tabela 12 - Modelo IDIC IPAM- Identificar

Diferenciar	
Identificar os clientes TOP da Organização	Há a possibilidade de identificação dos clientes TOP.
Determinar os clientes menos Rentáveis e não cumpridores.	Há a possibilidade de identificação das Entidades menos rentáveis. Mensalmente é efetuada a identificação de estudantes não cumpridores. Estes são contactados a fim de avaliar o motivo e se necessário efetuar negociação.
Empresas com as quais se pretende negociar.	São contactadas empresas a fim de apresentar as ofertas formativas. Não há registo central dos contactos por todos os serviços e calendarização dos contactos.
Estudantes que estabelecem contato colocando questões	São atendidas as questões colocadas.
Estudantes que frequentaram alguma oferta no passado.	Efetuada contato propondo nova oferta.
Classificação ABC	Não é efetuada avaliação ABC.

Tabela 13 - Modelo IDIC IPAM- Diferenciar

Interagir	
Enfoque nos clientes top 5%	No ensino, dado o ciclo de vida do estudante os clientes top poderão ter uma abordagem de volume de faturação, como as entidades <i>sponsors</i> de alunos, ou de mérito, como os alunos com melhor desempenho académico. São identificados os alunos com melhor nota de curso.
Efetuar avaliações ao efetuar telefonemas para a própria empresa	Não são efetuadas avaliação "cliente mistério".
Benchmarking	São efetuadas ações de <i>Benchmarking</i> junto de outras IES com o objetivo de comparar preços e as ofertas.
Resposta de voz	As chamadas são atendidas centralmente, após filtragem do âmbito da questão é efetuado o reencaminhamento para departamento responsável.
Seguir o Caminho da interação	Não é efetuado registo que permita seguir o caminho da interação.
Promover o diálogo com os clientes	São efetuadas comunicações e enviada <i>newsletter</i> semanal. São comunicadas notícias, eventos, seminários, ofertas de emprego. Comunicação de eventos com interação da comunidade IPAM nas Redes Sociais.

Tecnologia	Site IPAM, Newsletter, Email, Portal My IPAM, Redes Sociais, (<i>Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube</i>).
Qualidade	Inquérito semestral no âmbito da Qualidade SIGAQUI (Sistema Interno de Garantia de Qualidade IPAM) de opinião dos estudantes sobre o par Unidade Curricular/Docente. Inquérito de desistência.
Tratamento de Reclamações	As reclamações seguem o processo regulamentado no Manual Ensino Aprendizagem do IPAM.

Tabela 14- Modelo IDIC IPAM – Interagir

Customizar	
E-mail	É utilizado o email para envio de comunicações. Nos serviços cada colaborador tem o seu e-mail
Formulários pré-preenchidos	Os formulários são preenchidos pelo estudante com o apoio dos serviços académicos
Notificações, quando e método	O estudante recebe a <i>newsletter</i> IPAM com a possibilidade de <i>unsubscribe</i>
Saber o que o cliente quer	Recolhida opinião em reuniões de conselho pedagógico.
Perguntar aos clientes recomendações para o IPAM ser diferente ou melhorar o serviço	Recolhido <i>feedback</i> em reuniões de conselho pedagógico.
Envolvência da gestão de topo na relação com o cliente	A gestão de topo do IPAM e do grupo apresenta proximidade e envolvimento com os estudantes.

Tabela 15 - Modelo IDIC IPAM – Customizar

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo destina-se à apresentação de análise dos questionários e entrevistas, compreendendo os dados recolhidos com objetivo a elaboração de um modelo de SRM e proposta de ações IDIC.

4.1. Análise dos questionários

A análise dos questionários pretende efetuar dentro de cada dimensão estudada, o nível de importância atribuído aos diferentes fatores. É relevante para este estudo identificar os fatores considerados de maior importância pelos inquiridos.

Foram obtidas 608 respostas ao questionário o que representa uma média de 41% de taxa de resposta. A tabela seguinte apresenta a taxa de respostas obtidas por escola, e dentro da categoria Aluno e Antigo Aluno, verificando-se uniformidade na taxa de resposta entre os diferentes públicos inquiridos.

Nº de Respostas				
IPAM	Total	Porto	Aveiro	Lisboa
Atuais alunos 2013/2014	228	103	54	71
Antigos Alunos de 2000/2001 a 2012/2013	380	136	124	120
TOTAL	608	239	178	191

Taxa de Resposta				
IPAM	Total	Porto	Aveiro	Lisboa
Atuais alunos 2013/2014	45%	47%	45%	43%
Antigos Alunos de 2000/2001 a 2012/2013	39%	40%	43%	35%
TOTAL	41%	42%	44%	38%

Tabela 16 – Taxa de Resposta do questionário

O gráfico seguinte apresenta a caracterização dos inquiridos por género. Observa-se uniformização das respostas no que diz respeito ao género, com 54% dos inquiridos do sexo feminino, e 46% do sexo masculino.

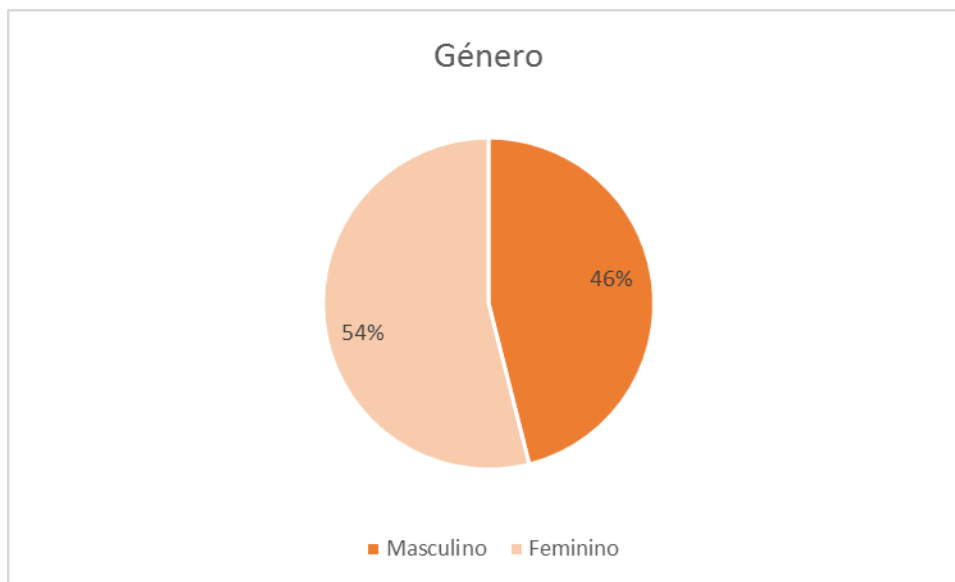


Gráfico 2 - Caracterização do género

Para a caracterização por grupo etário foi efetuada uma análise de frequência dos grupos etários de atuais alunos e de antigos alunos. Verifica-se pela análise do gráfico que os atuais alunos apresentam em geral idades compreendidas entre 17 e 30 anos. Dos antigos alunos inquiridos, 43% apresentam idades no intervalo de 21 e 30 anos e 51% no intervalo 31 e 45 anos.

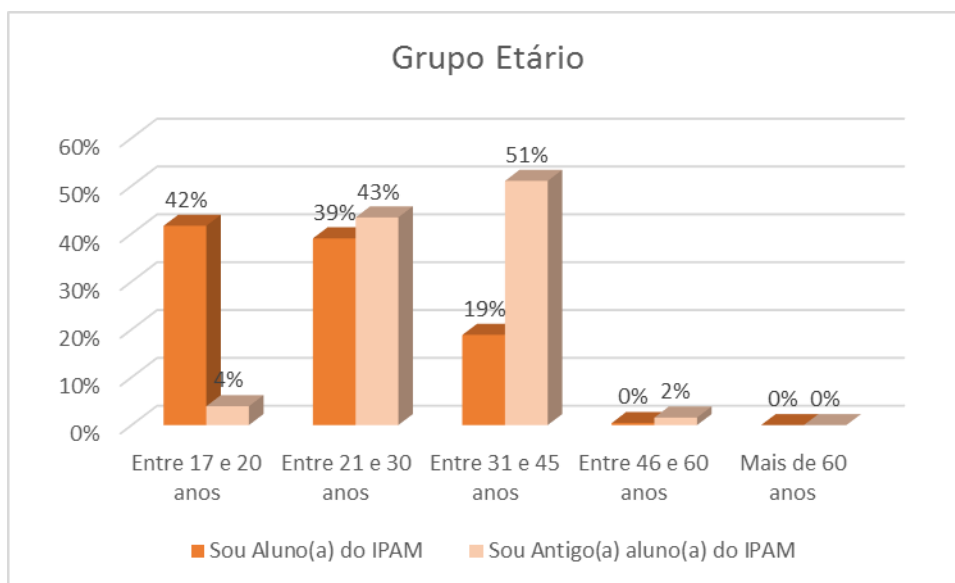


Gráfico 3 - Caracterização do grupo etário

Os gráficos seguintes apresentam as percentagens do grau de importância obtido em cada fator para cada questão. Após apresentação gráfica é elaborada uma tabela resumo dos fatores com maior e menor importância.

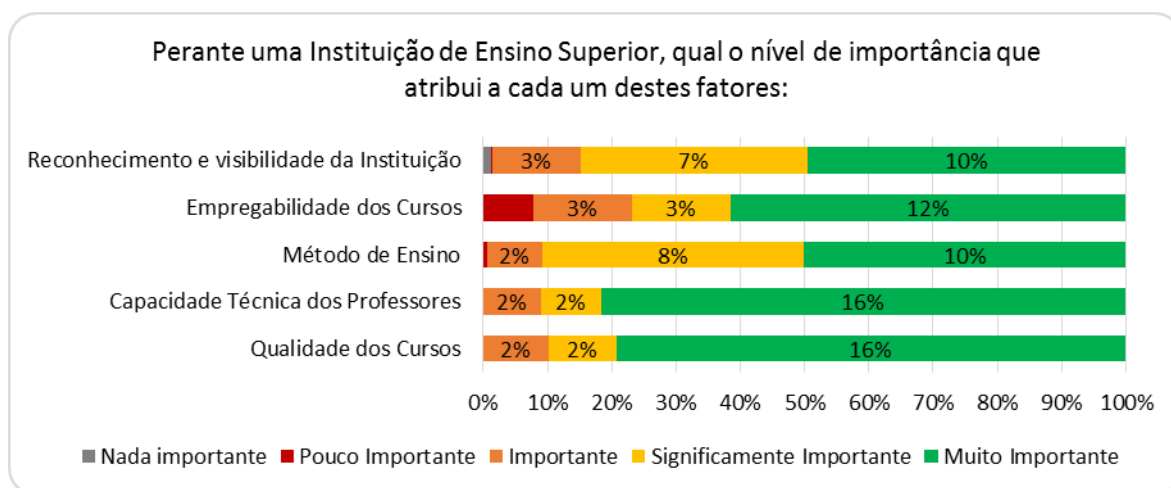


Gráfico 4 - Fatores de escolha da IES

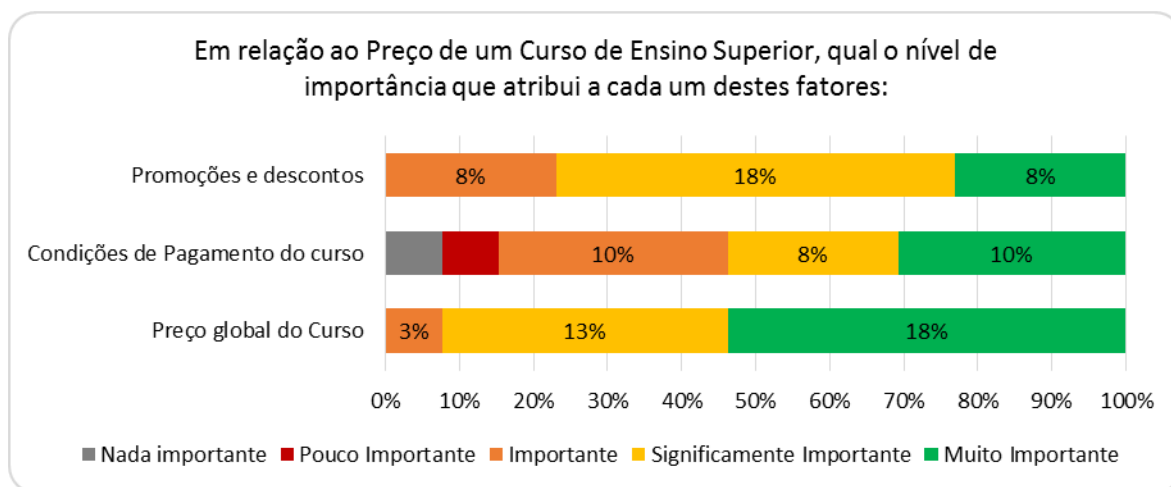


Gráfico 5 – Importância do preço e aplicação promoções

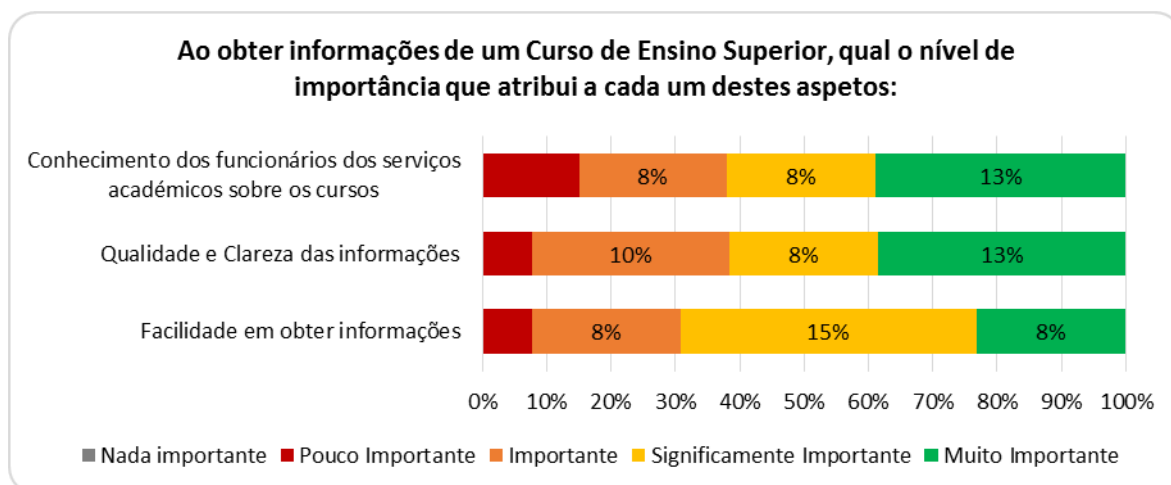


Gráfico 6 – Importância aspetos na obtenção de informação

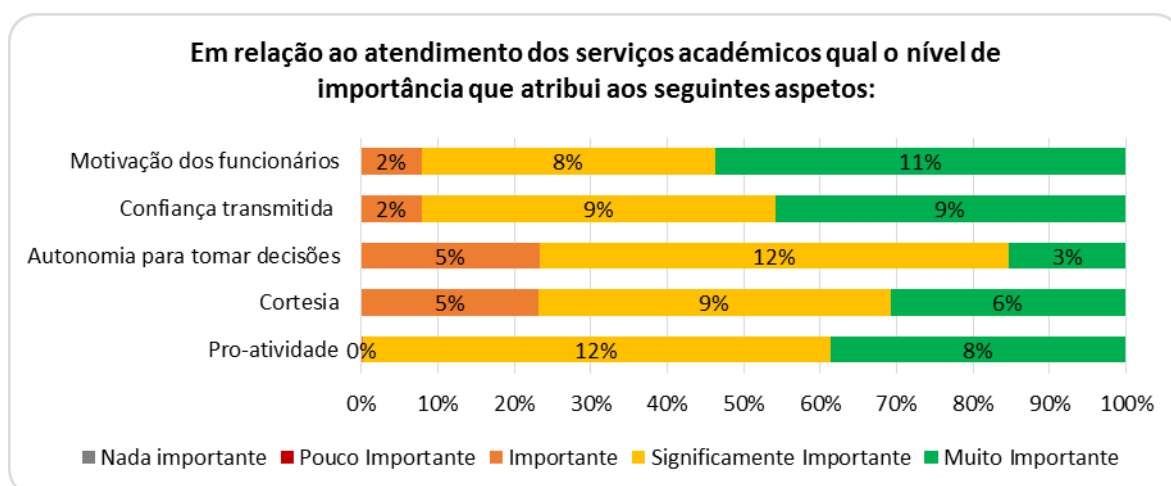


Gráfico 7 – Importância fatores atendimento serviços académicos

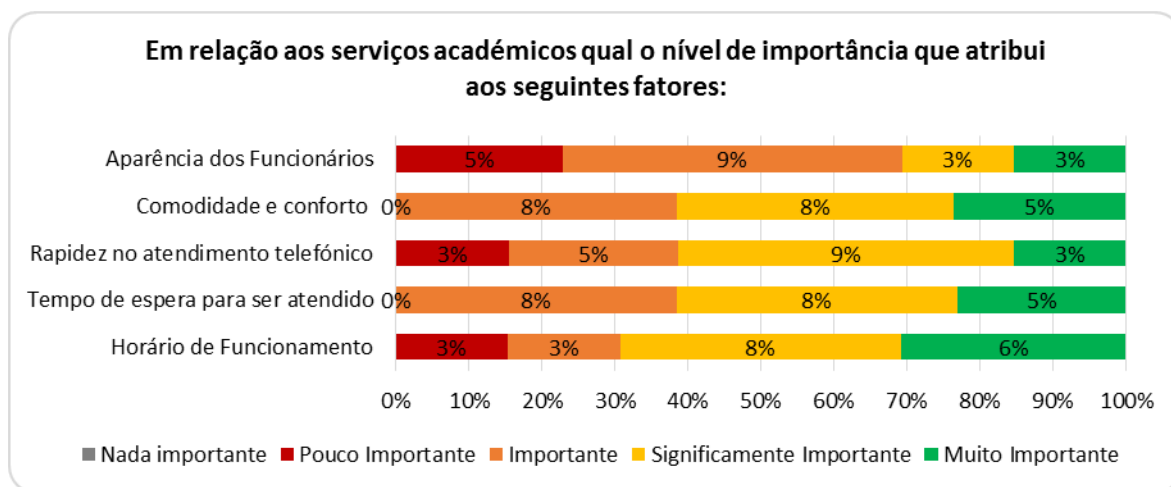


Gráfico 8 - Importância fatores físicos serviços académicos

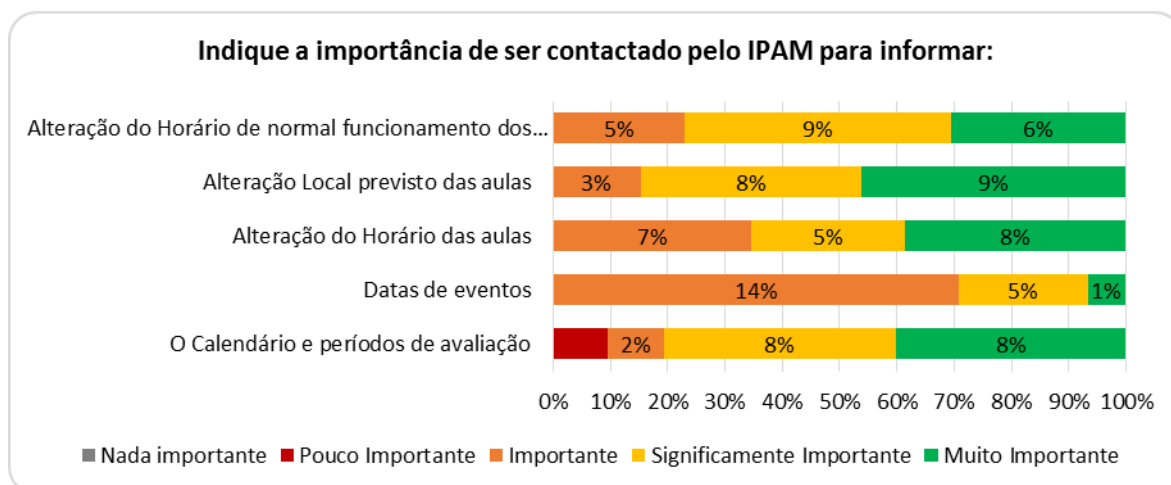


Gráfico 9 - importância de ser contactado para informações

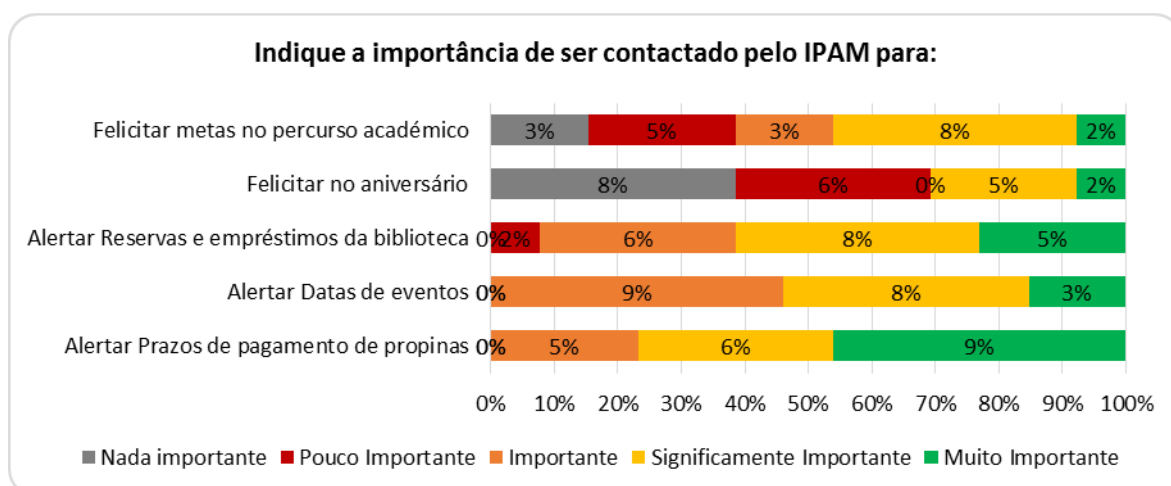


Gráfico 10 - Importância de ser contactado para alertas

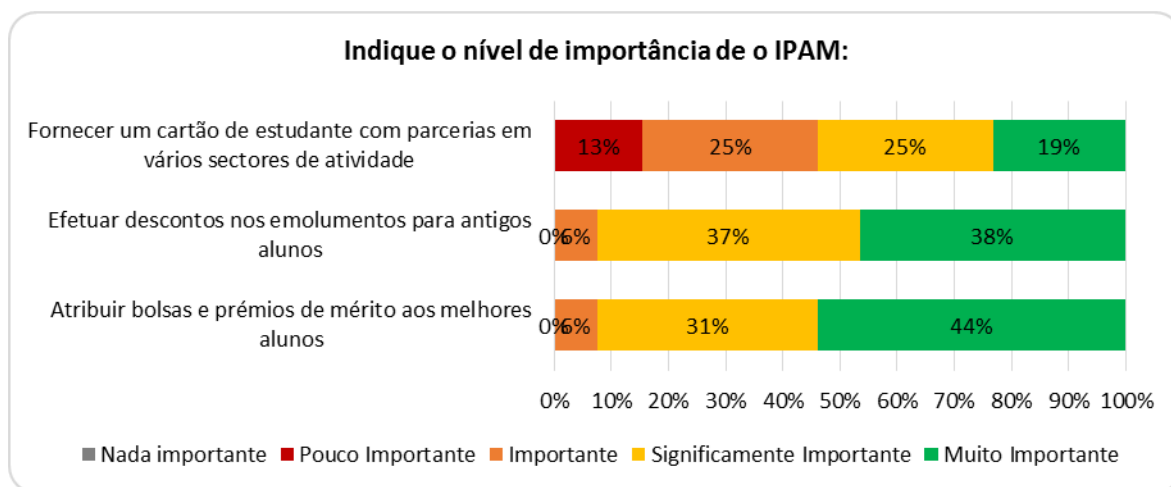


Gráfico 11 – Importância de ações de recompensa

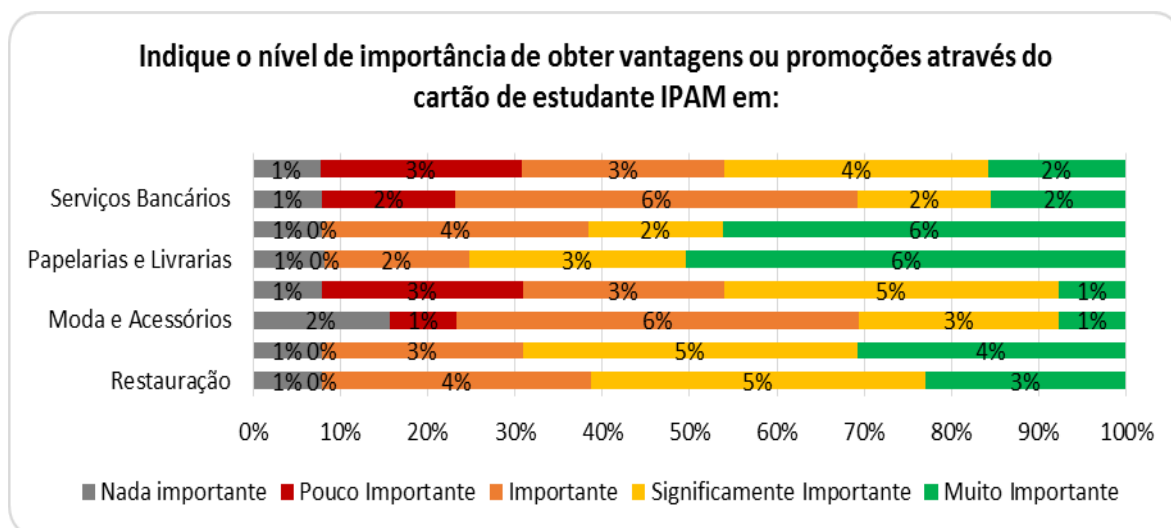


Gráfico 12 – Identificar setores de atividade preferenciais para parcerias

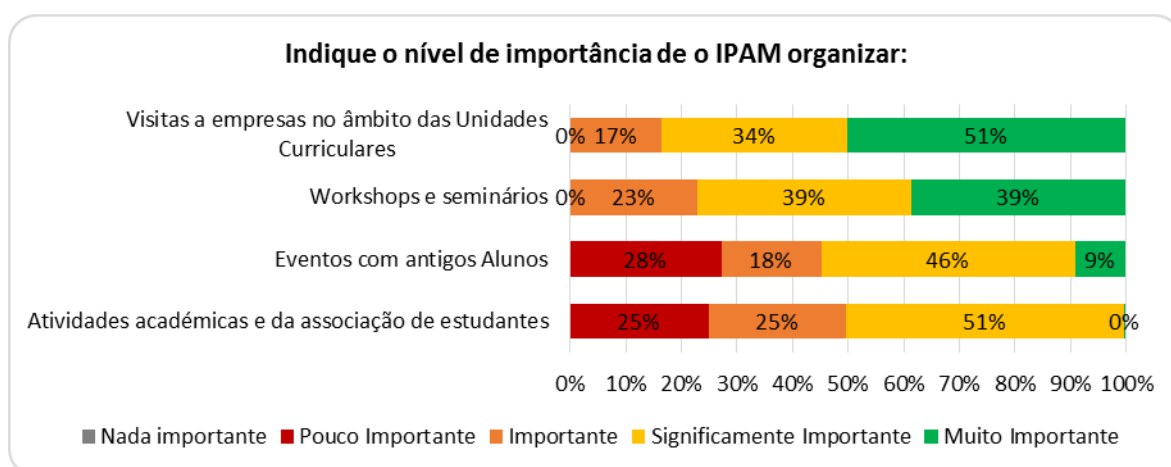


Gráfico 13 – Importância de o IPAM organizar eventos

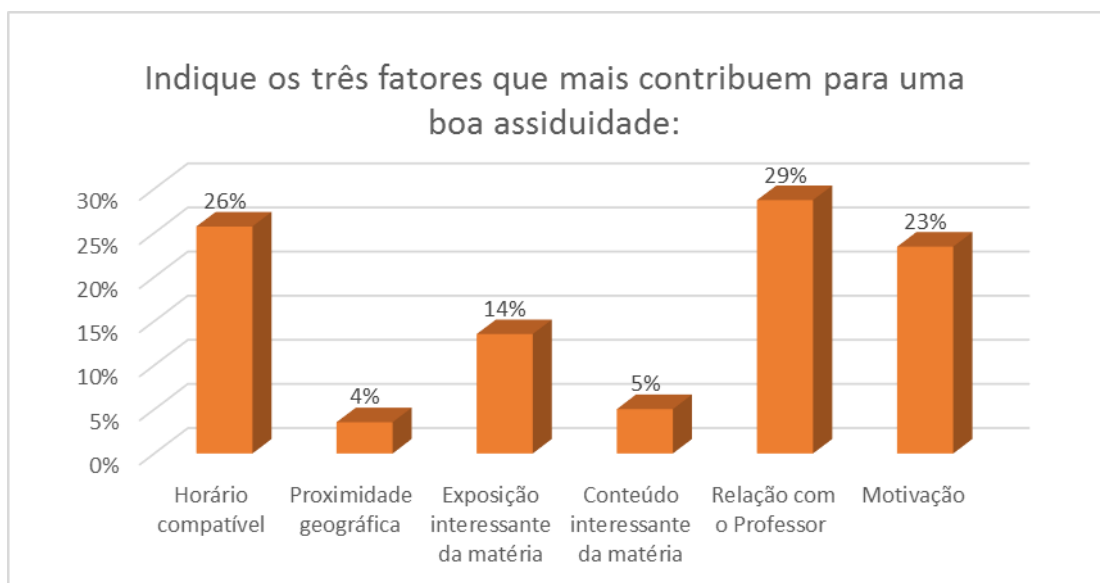


Gráfico 14 - Fatores que contribuem para boa assiduidade

A tabela seguinte sintetiza os resultados obtidos com o questionário, onde para cada objetivo são identificados os fatores que obtiveram maior e menor importância:

Objetivo	Mais Importante	Menos Importante
Perceber os fatores de escolha da IES.	Qualidade dos Cursos Capacidade Técnica dos Professores Empregabilidade dos Cursos	Método de ensino Reconhecimento e visibilidade da Instituição
Perceber a importância do Preço Curso e aplicação de promoções.	Preço global do Curso Promoções e descontos	Condições de Pagamento
Perceber a importância de aspetos na obtenção de informações.	Qualidade e Clareza das informações Conhecimento dos funcionários dos serviços académicos sobre os cursos Facilidade em obter informações	
Importância dos elementos físicos dos serviços académicos.	Horário de Funcionamento Tempo de espera para ser atendido Rapidez no atendimento telefónico Comodidade e conforto	Aspeto dos funcionários dos serviços académicos
Importância dos fatores do atendimento dos Serviços Académicos.	Pro-atividade Autonomia para tomar decisões Motivação dos funcionários	Cortesia Confiança transmitida
Perceber a importância de ser contactado para informações ou alterações.	Datas de eventos Alteração do Horário das aulas Alteração Local previsto das aulas Alteração do Horário de normal funcionamento dos serviços	O Calendário e períodos de avaliação
Perceber a importância de receber alertas.	Alertar Prazos de pagamento de propinas	Felicitar no aniversário Felicitar metas no

	Alertar Datas de eventos Alertar Reservas e empréstimos da biblioteca	percurso académico
Perceber a importância de ações de recompensa.	Atribuir bolsas e prémios de mérito aos melhores alunos Efetuar descontos nos emolumentos para antigos alunos	Fornecer um cartão de estudante com parcerias em vários sectores de atividade
Perceber a importância de o IPAM organizar.	Workshops e seminários Visitas a empresas no âmbito das Unidades Curriculares Eventos com antigos alunos	Atividades académicas e da associação de estudantes
Identificar três fatores que contribuem para uma boa assiduidade.	Relação com o Professor Horário compatível Motivação Exposição interessante da matéria	Proximidade geográfica Conteúdo interessante da matéria

Tabela 17 – Resumo de resultados do questionário

O próximo gráfico ilustra que as formas de contacto mais utilizadas pelos inquiridos são o E-mail, Facebook e SMS, ficando a Chamada de voz com valores muito próximos destes.

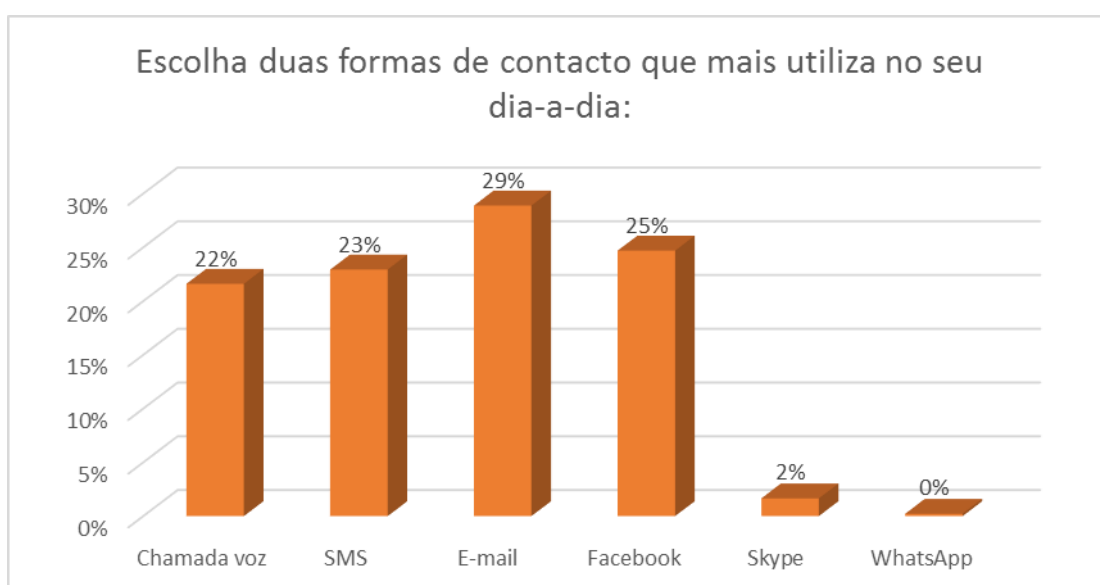


Gráfico 15 – Formas de contacto mais utilizadas

Por sua vez, como é possível observar no próximo gráfico, a forma preferencial de contacto pelo IPAM é por SMS, seguido de chamada de voz. O portal MyIPAM surge em terceiro lugar com valores próximos à chamada de voz.

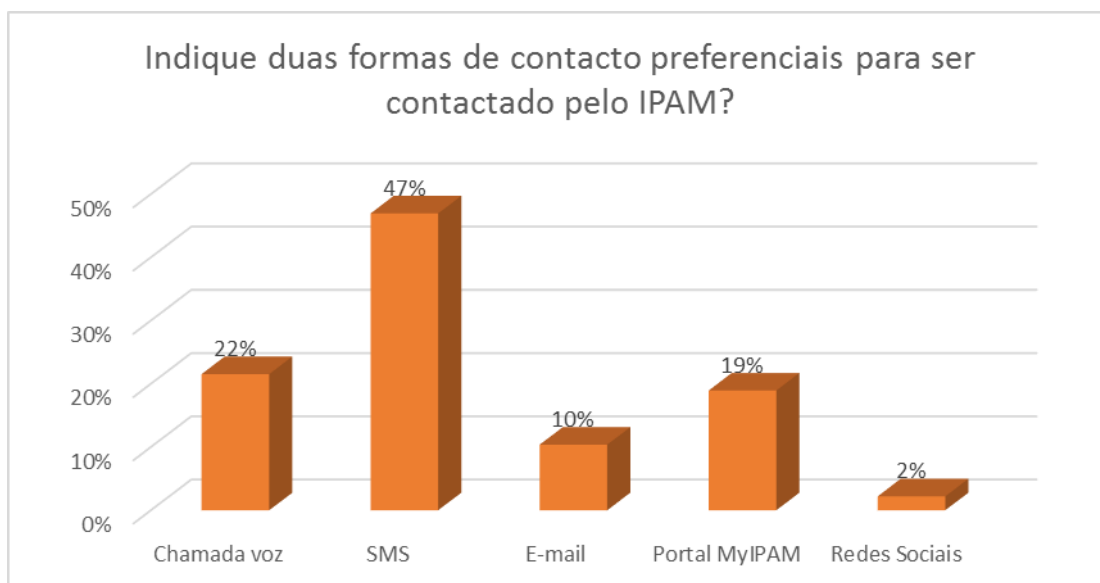


Gráfico 16 – Formas de contacto para contacto pelo IPAM

Por último, no que diz respeito à frequência de aplicação de inquéritos, os inquiridos respondem que deverá ser efetuado um inquérito uma vez no curso sobre estruturas físicas, a cada ano letivo sobre os serviços académicos e a cada semestre um inquérito sobre professores e disciplinas.

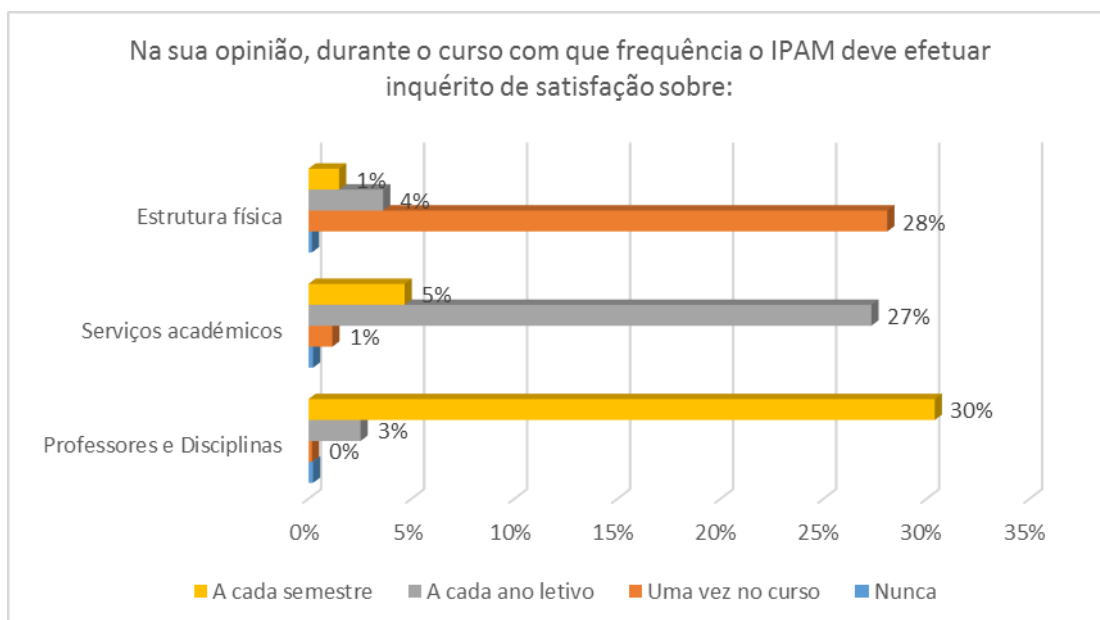


Gráfico 17 – Frequências de inquéritos

4.2. Análise das Entrevistas

As entrevistas realizadas contribuíram para a recolha da informação proposta nos objetivos da entrevista, bem como, e tratando-se de uma entrevista semiaberta, de abordar outros temas relacionados.

Neste subcapítulo estão presentes os principais conceitos e os elementos chave recolhidos nas entrevistas com vista à construção do modelo SRM e na identificação de processos a serem aplicados. As transcrições das entrevistas realizadas no IPAM Porto, Aveiro e Lisboa, poderão ser consultadas por completo no anexo 3 deste trabalho. A tabela seguinte apresenta uma análise de conteúdo simples, com os aspetos relevantes das entrevista efetuadas, onde é efetuado o alinhamento com os objetivos específicos das questões.

4.2.1. Análise da Entrevista IPAM Porto

Objetivos e Principais Conceitos Entrevista IPAM Porto

Objetivo	Principais Conceitos
<ul style="list-style-type: none"> -Quantificar o insucesso escolar no IPAM -Causas do insucesso -Segmentação do insucesso -Combate ao insucesso 	<ul style="list-style-type: none"> -Valores de insucesso escolar baixos; -Deve ser segmentado por regime de admissão; -No caso do 12^o deve-se a má preparação nos ciclos de formação anterior; -No regime diurno, o insucesso vem por má preparação nos ciclos de formação anterior, e dificuldade de integração no trabalho do ensino superior;
<ul style="list-style-type: none"> -Perceber se existe uma relação entre o insucesso com a motivação e assiduidade. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relacionado com a motivação e assiduidade; -Quanto maior a assiduidade mais provável o sucesso escolar;
<ul style="list-style-type: none"> -Perceber se o acompanhamento personalizado leva ao aumento do sucesso escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> -O IPAM cultiva regimes de avaliação contínua; -Regulamentos de presença nas aulas; -o acompanhamento personalizado é uma característica forte no caso do IPAM; -Acompanhamento da escola e, dos seus serviços;

	<ul style="list-style-type: none"> -Mostradas ao aluno as oportunidades que o mercado tem, e dicas de como procurar emprego, criar uma empresa; -Desde a admissão até ao momento de conclusão do curso e no futuro profissional do aluno; -Acompanhar o aluno nas suas etapas todas; -No caso da docência também é a característica número um, que vem dos questionários dos alunos; -Um dos pontos fortes da escola é a relação professor aluno; -É difícil para a dimensão do IPAM Porto, que já tem uma grande dimensão, mantermos o nível de acompanhamento; -Os professores aqui conhecem as pessoas, conhecem as histórias, acompanham os processos, -O nível de intimidade académica é muito positiva e contribui para o sucesso escolar;
<ul style="list-style-type: none"> -Perceber se a informação recolhida do aluno leva a um acompanhamento personalizado - Identificar as informações necessárias para o acompanhamento personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> -Teremos de encontrar o nível ótimo de informação; -Os alunos têm em comum, virem todos estudar Marketing, ou seja em ambiente de Licenciatura ou de Mestrado, de resto, pouco mais coisas eles têm em comum; -Idades, <i>backgrounds</i>, situações financeiras, objetivos, formas de trabalho, e sonhos completamente diferentes; -Quanto melhor conhecermos todos estes aspetos dos alunos, melhor e mais capazes vamos ser de os ajudar a ter sucesso;
<ul style="list-style-type: none"> -Perceber se o diretor conhece práticas de CRM aplicadas ao ensino superior. - Levantar práticas existentes e outras a serem aplicadas -Importância dos Sistemas de informação na área do SRM 	<ul style="list-style-type: none"> -O futuro passa por sincronizar melhor as ferramentas que temos, porque às vezes a informação vem de plataformas dispersas, e depois às vezes é difícil cruzá-las; -Divisão em três momentos; o momento de entrada na escola, onde nós temos a informação muito clara para perceber quem vem, de onde vem, porque é que vem, porque é que veio, e vem atrás de quê; -Depois num segundo nível toda a informação durante o processo e durante os momentos em que a pessoa é aluna, e portanto temos acesso a informações de performance, assiduidade, avaliação e desempenho, notas, atividades extracurriculares; -Depois num terceiro momento, e é aí que nós, provavelmente temos mais dificuldade, pelo menos aqui no IPAM, é perceber o que é a trajetória dele depois de acabar o curso;

	<p>-Fazemos com alguma regularidade estudos, mas não de uma forma sistematizada;</p> <p>-Tentamos avaliar o impacto do IPAM na vida da pessoa, onde é que foi o percurso profissional, que áreas novas é que trabalharam, que competência é que desenvolveu, que nível salarial é que atingiu, a que posição é que chegou;</p> <p>-Nós trabalhamos nessas três áreas, mas não temos uma plataforma que integre e nos dê, de uma forma fácil e clara a informação sobre estes três momentos de cada aluno, hoje nós não temos isso, e acho que é importante virmos a ter;</p>
<p>-Entender ações desenvolvidas pelo IPAM com vista a captação de alunos, retenção dos atuais alunos e relacionamento com Alumni.</p>	<p>-Há algumas ações, fazemo-lo de forma regular, mas pecamos às vezes por não estarem enconsertadas;</p> <p>-O problema da consistência entre os momentos todos;</p> <p>-Promovemos, a interligação entre os atuais e antigos alunos, muito na perspectiva de virem os antigos alunos, dar referências, prestar depoimentos, muitas vezes vêm contratar alunos à escola onde frequentaram;</p>

Tabela 18 – Análise da entrevista IPAM Porto

4.2.2. Análise da Entrevista IPAM Aveiro

Objetivos e Principais Conceitos Entrevista IPAM Aveiro:

Objetivo	Principais Conceitos
<p>-Quantificar o insucesso escolar no IPAM</p> <p>-Causas do insucesso</p> <p>-Segmentação do insucesso</p> <p>-Combate ao insucesso</p>	<p>-O IPAM de Aveiro apresenta uma taxa muito baixa de insucesso escolar;</p> <p>-Relacionada com questões profissionais, Viajou, está doente, tem algum problema familiar;</p> <p>-É efetuado um acompanhamento apertado aos alunos;</p> <p>-Um contato muito próximo com os alunos;</p> <p>-Perceção é diferente no ensino presencial que no ensino à distancia</p>
<p>-Perceber se existe uma relação entre o insucesso com a motivação e assiduidade.</p>	<p>-Não tenho dúvidas nenhuma que o não vir às aulas, com a assiduidade exigida ou esperada, tem repercussões diretas com o índice de motivação;</p> <p>-Reflete nos momentos de avaliação, pois não estando motivado</p>

	<p>nunca dá duzentos por cento de si</p>
<p>-Perceber se o acompanhamento personalizado leva ao aumento do sucesso escolar.</p>	<p>-Temos por hábito, e falo das direções de curso, fazer em média duas abordagens por semestre aos alunos;</p> <p>-Vemos como está a correr o semestre, analisamos cadeira a cadeira, falamos dos serviços académicos, da biblioteca, do bar;</p> <p>-Ao fazer este acompanhamento permite-mos reagir rápido perante algumas inquietudes;</p>
<p>-Perceber se a informação recolhida do aluno leva a um acompanhamento personalizado</p> <p>- Identificar as informações necessárias para o acompanhamento personalizado</p>	<p>-Não tenho a menor sombra de dúvida</p> <p>-Independentemente da dimensão da escola;</p> <p>-É essencial que tenhamos esse histórico e informação de todos os <i>touchpoints</i> que aconteceram na instituição nas mais diversas valências, ou seja aulas, receção, biblioteca, bar, atividades extra, seminários, serviços académicos;</p> <p>-Com o passar dos anos a informação vai crescendo e amontoando e se não tivermos um bom sistema de CRM poderá até acabar por se perder potenciais clientes;</p> <p>-Importante fazer um <i>tracking</i> assíduo sobre onde estão, o ponto profissional deles, evolução, preocupações, para apresentar novas ofertas formativas, eventualmente ao nível do segundo ciclo, ou até de pós graduações ou de cursos de especialização;</p> <p>-Quando que lhe quiser oferecer algo terá que ser de acordo com o perfil e a necessidades do aluno</p> <p>-Cada vez mais tem que ser mais direcionado e personalizada a mensagem;</p> <p>-Informação direcionada e personalizada, segmentar por regime de admissão;</p>
<p>Perceber se o diretor conhece práticas de CRM aplicadas ao ensino superior.</p> <p>- Levantar práticas existentes e outras a serem aplicadas</p> <p>-Importância dos Sistemas de informação na área do SRM</p>	<p>-Nós não temos, um software ou uma ferramenta específica de SRM;</p> <p>-Através do programa de alunos algum tracking, do suplemento ao diploma;</p> <p>-Para além do percurso académico do aluno temos informação de onde é que ele fez o estágio, se pertenceu à associação de estudantes, que tipo de eventos é que frequentou, quais foram os trabalhos mais importantes;</p> <p>- Vale a memória e antiguidade do staff que cá trabalha, e um software seria a cereja em cima do bolo;</p>

	<p>-Cada pessoa que cá entra faz sempre uma entrevista, é o primeiro contacto, auferimos o perfil psicológico da pessoa, o que a pessoa espera daquele curso, em que áreas se vê a trabalhar;</p> <p>-Questionários que nós fazemos de satisfação, ou de melhoramento interno da escola, o <i>tracking</i> do percurso académico e registo de notas, o registo de incidentes que há a nível de pagamentos, situações de mudanças de datas de exames etc.</p> <p>-Nós temos a informação não está é compilada e armazenada numa única BD para que depois possa ser trabalhada, e ser devidamente utilizada a informação;</p>
<p>-Entender ações desenvolvidas pelo IPAM com vista a captação de alunos, retenção dos atuais alunos e relacionamento com Alumni.</p>	<p>-Captação de novos alunos, essencialmente são três ou quatro vertentes, uma delas é o <i>word of mouth</i>.</p> <p>-Temos um ensino que é bom, que é prático, orientado para o mercado</p> <p>-Trazemos para a sala de aula problemas reais das empresas da região-</p> <p>-Leva a que falem bem do IPAM e que recomendem o IPAM aos seus colegas e ao ciclo de amigos</p> <p>-Imensas ações <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>, vamos as escolas secundárias e mostramos o que é o Marketing e o que é o IPAM;</p> <p>-Convidamos as escolas e outros organismos a virem cá;</p> <p>-Divulgar a nossa oferta formativa em empresas;</p> <p>-Ao nível dos ALUMNI, sempre que temos um evento, divulgamos através da <i>newsletter</i>, para nossa base de dados;</p> <p>- São convidados para virem cá assistir aos diversos eventos</p> <p>-Oportunidade de fazer <i>networking</i> com o diretor, que está sempre presente, professores, ex-alunos ou alunos;</p> <p>-Na abertura do ano letivo, o dia da integração, convidamos ex-alunos para virem falar do que foi o percurso deles no IPAM e o que fazem la fora nas empresas</p> <p>-Recorremos, quando queremos trabalhar com empresas, ou quando queremos um orador específico para uma unidade curricular, vemos junto da a nossa rede de contactos ALUMNI,</p>

Tabela 19 – Análise da entrevista IPAM Aveiro

4.2.3. Análise da Entrevista IPAM Lisboa

Objetivos e Principais Conceitos Entrevista IPAM Lisboa:

Objetivo	Principais Conceitos
<ul style="list-style-type: none"> -Quantificar o insucesso escolar no IPAM -Causas do insucesso -Segmentação do insucesso -Combate ao insucesso 	<ul style="list-style-type: none"> -No IPAM não se verifica muito insucesso -Os motivos são diferentes para o diurno e o noturno, -No noturno, por vezes têm dificuldade em conciliar as aulas com a vida profissional -No diurno, por vezes frequentam outras atividades que não permitem que tenham a assiduidade que deviam ter
<ul style="list-style-type: none"> -Perceber se existe uma relação entre o insucesso com a motivação e assiduidade 	<ul style="list-style-type: none"> -Eu sinto isso, depois, também as escolas dão maior atenção aos estudantes que vêm mais vezes
<ul style="list-style-type: none"> -Perceber se o acompanhamento personalizado leva ao aumento do sucesso escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Há estudantes que têm durante o semestre, maus resultados, e se por algum motivo no final do semestre frequentam uma sessão de tutorias, ou varias sessões de tutorias, acabam por acompanhar, -Penso que sim, há uma relação direta entre a tutoria individual
<ul style="list-style-type: none"> -Perceber se a informação recolhida do aluno leva a um acompanhamento personalizado - Identificar as informações necessárias para o acompanhamento personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> -Eu distinguia o tipo de informação que deveremos recolher no primeiro e no segundo ciclo; -No primeiro ciclo segmentava também na lógica das turmas noturnas e diurnas; -Esses perfis são completamente diferentes; -Concordo perfeitamente que quanto mais informação relevante, ou seja, relacionada com a vida profissional e académica dos estudantes, melhor os poderemos acompanhar e ajudar; -É um princípio base do Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none"> Perceber se o diretor conhece práticas de CRM aplicadas ao ensino superior. - Levantar práticas existentes e outras a serem aplicadas 	<ul style="list-style-type: none"> -As práticas que aplicamos, há algumas mais formais e outras mais informais, -Aproveitamento do nosso sistema de gestão académica, que nos permite ter algumas opiniões sobre o perfil e a postura do estudante face a determinadas aulas, ou a determinadas unidades, -O que é que foi pensado pelo docente, e o que eles pensam da

<p>-Importância dos Sistemas de informação na área do SRM</p>	<p>unidade;</p> <p>-Algumas reuniões que vamos fazendo, nomeadamente do conselho pedagógico, que está representada pelos estudantes pelos delegados das turmas;</p> <p>-Recolhendo algumas informações e alguns dados que nos permitem também ir percebendo alguns dos problemas que eles terão, e tentar resolvê-los;</p> <p>-Recolha de informação junto dos professores, quer dos coordenadores de curso e das áreas científicas, quer dos estudantes principalmente através dos delegados de turma e da associação de estudantes</p> <p>-Nós tratamos em Excel, e diferentes formatos, porque na realidade não temos uma plataforma ou um sistema apropriado</p>
<p>-Entender ações desenvolvidas pelo IPAM com vista a captação de alunos, retenção dos atuais alunos e relacionamento com Alumni.</p>	<p>-Mantemos na nossa plataforma a informação de antigos alunos, mas a primeira questão é que nós fazemos permanentemente uma atualização à base de dados;</p> <p>-Utilizamos os meios à disposição para lhes distribuir todas as comunicações relacionadas com a escola, por exemplo a Agenda Semanal, a realização de seminários, algumas efemérides, as galas, conferências,</p> <p>-Os atuais alunos nós pretendemos estar sempre próximos deles, as formas são as reuniões.</p> <p>-Fazê-los participar o mais possível na vida da escola, inclusive, na ação de captação</p> <p>-Visitas às escolas secundárias, Futurália, eles também estão Fórum Estudante;</p> <p>-Tentamos não só falar com alunos do 12º ano mas 10º e o 11º das unidades das escolas;</p> <p>-Manter a comunidade empresarial sempre acesa e atualizada</p>

Tabela 20 – Análise da entrevista IPAM Lisboa

5. PROPOSTA MODELO SRM

Para a instituição, o ciclo de vida do estudante poderá ser resumido a três grandes etapas, a captação, a retenção, e relacionamento com ALUMNI, onde os públicos são, respetivamente, novos alunos, atuais alunos e antigos alunos.

Desta forma, o modelo abarca essas três etapas, existindo em cada uma delas processos específicos. Por sua vez, existem processos, que são comuns a qualquer fase do ciclo de vida dos alunos, e que dependem de ferramentas tais como a comunicação ou uma ferramenta de questionários. Estas são ferramentas essenciais que possibilitam o acesso à informação, gestão dos processos e apoio à decisão.

- 1- **O recrutamento e admissão:** no momento de efetuar campanhas, devem ser direcionados ao *target* pretendido recorrendo a comunicação personalizada. Deve ser efetuada uma gestão das campanhas com uma contínua análise dos resultados.
- 2- **Tesouraria:** os processos de tesouraria do aluno necessitam de obter informação do percurso académico do aluno. É importante que haja uma boa integração entre ambos. Em variadas situações, o primeiro contacto com a instituição é efetuado com este departamento. É necessária uma gestão eficiente em diversas situações, nomeadamente nos aspetos relacionados com Bolsas de Estudos e Planos de pagamentos.
- 3- **Formalização de Matrícula, Retenção e Aconselhamento:** é importante corresponder às expectativas do aluno, no que diz respeito ao seu futuro académico, e aos serviços prestados pela Instituição. É necessário intervir e apostar na retenção com iniciadores proactivos e comunicação personalizada.
- 4- **Portal e Plataformas Académicas:** os portais e ferramentas de apoio ao ensino aprendizagem devem ser parte integrante do SRM, pois são ferramentas com que o aluno interage com frequência no sentido de gerir e partilhar informações com o docente ou outros colegas.

- 5- **Vida do Estudante:** melhorar o acesso à informação de toda a instituição com integração das diferentes ferramentas de interação com o aluno. Estabelecer a ligação da informação, pessoas e processos. Por exemplo: a ligação à biblioteca e a ferramentas de impressão ou obter outras informações não académicas do estudante.
- 6- **Docentes e comunidade:** proporcionar e facilitar a interação com a informação aos docentes, coordenadores e restantes elementos da comunidade, para que o relacionamento com o estudante seja cultivado uniformemente por toda instituição. Os docentes desempenham um papel fundamental no relacionamento com o estudante pois são eles que desempenham o papel de entrega. Por sua vez, a comunidade ao desempenhar o seu papel de apoio ao ensino interage com uma multiplicidade de ações, requer uma ferramenta eficaz para a sua gestão.
- 7- **ALUMNI e alianças de Negócio:** alavancar o potencial da comunidade ALUMNI, construindo relações duradouras. Personalizar a comunicação e gerir as atividades relacionadas com o público ALUMNI. Desenvolver alianças de negócio entre a comunidade ALUMNI e os atuais alunos. Cultivar, manter e gerir relações como fonte de oportunidade para o crescimento da Instituição.

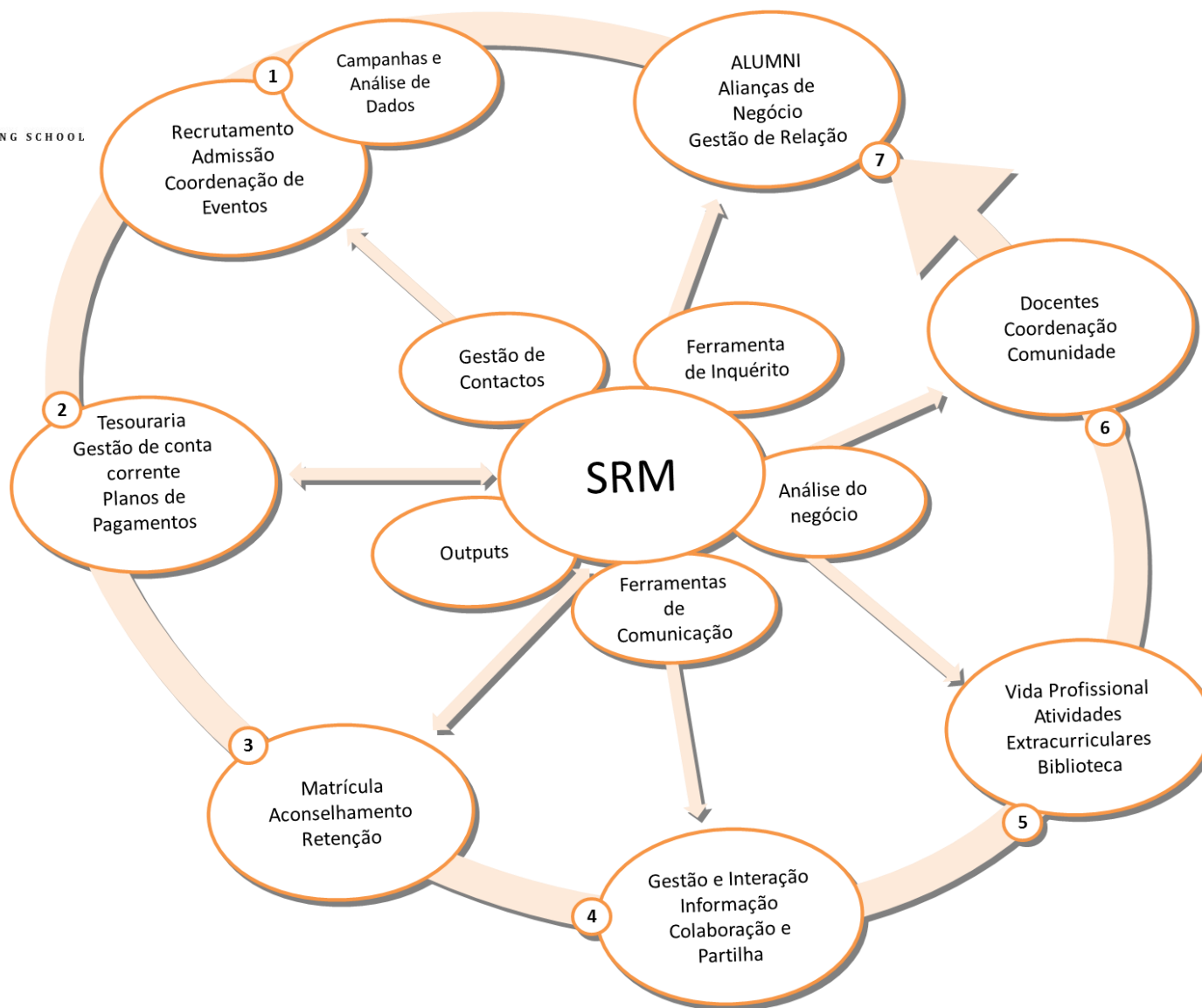


Figura 2 – Proposta Modelo Conceptual SRM

6. PROPOSTA DE AÇÕES IDIC

A proposta de ações IDIC é elaborada com base na análise dos programas de ação existentes e na análise das entrevistas e dos inquéritos efetuados. Para cada passo IDIC são propostos planos de ação enquadrados nas práticas de SRM.

Identificar	Ação
Recolha de Informação	Integração de Software de Gestão Académico com Software de gestão de contactos.
Recolha de Informação Adicional	No caso de trabalhador estudante, ou Entidade registar Informação sobre a empresa, contactos, número de colaboradores, área de negócio etc. Registar campo de como deseja ser tratado.
Verificação e Atualização dos dados	Solicitação periódica aos estudantes a fim de os mesmos confirmar a informação. Contactar antigos alunos a fim de atualizar a situação profissional atual. Recolher informação do percurso de formações de antigos alunos.

Tabela 21 – Proposta Ações IDIC - Identificar

Diferenciar	Recomendação
Identificar os clientes TOP da Organização	Agendar e criar procedimentos de identificação dos clientes TOP sendo efetuada a separação entre estudantes e Entidades. Efetuar ações de Diferenciação distintas entre estudantes e Entidades. A diferenciação deve ser distinta entre Entidades e Estudantes, pois a definição de cliente TOP é distinta entre ambas.
Determinar os clientes menos Rentáveis e não cumpridores.	Devem ser identificadas as Entidades Clientes do IPAM que não solicitam formações há mais de 2 anos. Devem ser de imediato alertados os estudantes não cumpridores. Criação de alertas prévios para evitar o não cumprimento.
Empresas com as quais se pretende negociar.	Deve ser calendarizado os contactos e enviar informação das ofertas formativas. Levantamento de novas empresas na tentativa de encontrar parceiros. Estabelecer parcerias de desconto de quantidades a Entidades, explorar a rede de atuais fornecedores tornando-os clientes.
Estudantes que estabelecem contato colocando questões	Registar as questões colocadas. <i>Follow-up</i> das questões. Contacto pelo departamento de Marketing avaliar a satisfação.

Estudantes que frequentaram alguma oferta no passado.	Efetuar propostas promocionais permanentes para antigos alunos. Criação de Gala e eventos sociais de antigos alunos do IPAM.
Classificação ABC	Formular um método de classificação ABC para o meio académico.

Tabela 22 – Proposta Ações IDIC – Diferenciar

Interagir	Ações
Enfoque nos clientes top 5%	Desenvolver packs de desconto de quantidade a Entidades <i>sponsor</i> de alunos. Aplicar bolsas de mérito a alunos com melhor desempenho académico.
Efetuar avaliações ao efetuar telefonemas para a própria empresa	Aplicar avaliação cliente mistério por telefone, e-mail, presencial.
<i>Benchmarking</i>	Expandir o <i>Benchmarking</i> a outras ofertas formativas exemplo <i>workshops</i> .
Resposta de voz	Melhorar o atendimento por voz criando guião de interação. Todos os contactos devem ser vistos como oportunidade. Devem ser registados todos os contactos, qual a questão que foi colocada, registando os dados de contacto.
Seguir o Caminho da interação	Lista atualizada do estado das questões pendentes/resolvidas. Registo de datas e Intervenientes.
Promover o diálogo com os clientes	Impressão de mensagens nos recibos, e-mail dirigido ao estudante de bom ano letivo, férias, aniversário, Natal, Ano-Novo Recorrer aos estudantes para organização de eventos e atividades. Enviar às Entidades relatórios de atividade anual.
Tecnologia	SMS, <i>Newsletters</i> diferenciadas para entidades, estudantes, antigos alunos. <i>Feeds</i> diários nas redes sociais
Qualidade	Inquéritos de satisfação; Fomentar a caixa de sugestões
Tratamento de Reclamações	Todas as reclamações, mesmo as que não cheguem a ser formalizadas, devem ser registadas informaticamente. Devem ser atualizados o estado da reclamação. Identificar ao máximo o motivo e intervenientes que deram origem à reclamação

Tabela 23 – Proposta Ações IDIC - Interagir

Customizar	Ações
E-mail	Criar <i>templates</i> previamente elaborados, cuidado no tratamento preferencial, Criar e-mails de departamento com sistema follow-up de resposta
Formulários pré-preenchidos	Utilização de tecnologia que assista o colaborador e estudante. Utilização do cartão de cidadão para preenchimento dos formulários.
Notificações, quando e método	No ato de matrícula deve ser apresentado os meios de comunicação disponíveis. Obter informação da comunicação preferencial.
Saber o que o cliente quer	Recolher opinião sobre novas ofertas formativas, <i>workshops</i> , com finalidade de perceber as áreas de interesse. Nos eventos internos recolher o feedback dos presentes através de pequeno questionário de satisfação onde também são recolhidas as áreas de interesse para posteriores formações.
Perguntar aos clientes recomendações para o IPAM ser diferente ou melhorar o serviço	Inquérito anual de opinião aos atuais estudantes e Entidades.
Envolvência da gestão de topo na relação com o cliente	Envolver a gestão de topo na apresentação de propostas de relacionamento, indicadores de satisfação etc.

Tabela 24 - Proposta Ações IDIC- Customizar

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Não obstante as IES utilizem funções de marketing na sua gestão, na maior parte dos casos ainda o fazem por meio de uma abordagem muito tradicional baseada em aspetos transacionais. Ou seja, geralmente direcionam os esforços ao produto e não apostam o suficiente na valorização do relacionamento com os seus estudantes e com públicos com quem interagem, tais como professores, funcionários, fornecedores. O marketing relacional, tendo como princípio a agregação de valor em toda a cadeia de fornecimento do serviço, mantém o envolvimento de todos os profissionais no contributo para a criação de valor. Uma abordagem de marketing relacional é, por natureza, uma estratégia que trará frutos na criação de valor pois a satisfação dos estudantes está fortemente relacionada com a sua confiança, a base para a sua fidelização.

As IES procuram uma vantagem competitiva nas práticas de SRM, no entanto, antes de avançar com um sistema de gestão SRM é necessário identificar pontos de relacionamento, identificar os dados e informação adequados, definir metas claras e requisitos inerentes aos processos de educação. Proceder apenas à automatização de processos e *intelligence marketing* não é suficiente, é necessário que cada elemento da organização esteja alinhado com a visão estratégica do SRM.

Na revisão bibliográfica foram abordadas as temáticas envolventes ao CRM e a sua aplicação ao ensino superior, validando a importância da sua aplicação. Os instrumentos de pesquisa utilizados - questionário, entrevistas, e observação e análise - contribuíram, no seu conjunto, para perceber como o IPAM se relaciona com os estudantes, como os diretores valorizam o relacionamento com os estudantes, e as ações que aplicam.

O resultado dos inquéritos, assim como a taxa de resposta na ordem dos 40%, revela o enorme interesse dos inquiridos para este tema. Este resultado é reforçado por se ter verificado a atribuição de um elevado nível de importância aos fatores mencionados em todas as dimensões.

As entrevistas revelaram que os diretores do IPAM estão conscientes da importância dos processos do marketing relacional. O IPAM apresenta índices de aproveitamento elevados muito devido ao esforço do acompanhamento personalizado. É de opinião geral a importância de recolher informação sobre os alunos e de efetuar um *tracking* detalhado ao longo do seu ciclo de vida, mesmo quando antigo aluno. É de referir, ainda, a necessidade identificada de um Sistema de Informação com vista à gestão, organização, e categorização de toda a informação de forma a melhorar as ações de marketing relacional.

Todas estas fontes de informação contribuíram, assim, para a identificação das ações de SRM, para a elaboração de um modelo conceptual de um sistema SRM e para a elaboração de uma proposta de aplicação de ações IDIC. A proposta do modelo SRM apresenta as fases do ciclo de vida do estudante na instituição, e são identificadas as práticas e ações de SRM relacionados com cada momento. O modelo IDIC propõe planos de ação alinhados com as práticas SRM que ao ser aplicadas irão certamente aprimorar o relacionamento do IPAM com os estudantes.

Sistematizadas as principais conclusões deste trabalho, salienta-se a satisfação do cumprimento do objetivo proposto na esperança de que os princípios propostos neste trabalho sejam úteis e aplicáveis no IPAM, contribuindo para a elevar a qualidade do relacionamento com os diferentes públicos, conduzindo à satisfação em particular dos estudantes e ALUMNI.

Dada a natureza do processo de implementação de qualquer sistema de informação, após a implementação surge a etapa de medição e controlo. Futuros trabalhos podem passar por medir o impacto causado pelo sistema SRM procurando saber se está alinhado com o retorno esperado pela instituição. De igual forma, futuros trabalhos poderão perceber os efeitos do SRM na vida do estudante, medir a sua satisfação e lealdade, e também entender o impacto na comunidade ALUMNI e se estes se sentem mais próximos do IPAM.

O caminho para a excelência é uma constante melhoria, e nenhuma melhoria por mais pequena que seja é insignificante.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, G. C. 1995. Marketing de Serviços de Educação. *Revista Portuguesa de Marketing*, 1.
- AZEVEDO, C. A. M. & AZEVEDO, A. M. G. G. 2003. Metodologia Científica - contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos. 6.
- BARDIN, L. 2009. Lisboa, Edições 70.
- BOGMANN, I. M. 2000. *Marketing de relacionamento : estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*, São Paulo, Livraria Nobel S.A.
- BOHLING, T., BOWMAN, D., LAVALLE, S., MITTAL, V. & ET AL. 2006. CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research : JSR*, 9, 184-194.
- CAROLINA BARBOSA, M., KLEBER CAVALCANTI, N. & SOUZA, T. 2010. A Gestão Estratégica em Educação e seus Impactos na Prática dos Serviços. *Revista Ibero - Americana de Estratégia*, 9.
- COBRA, M. & BRAGA, R. 2004. *Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino*, São Paulo, Cobra Editora.
- DE BONIS, J. N. 2003. *Value-based marketing for bottom-line success: 5 steps to creating customer value* McGraw-Hill.
- DICK, A. S. & BASU, K. 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Academy of Marketing Science. Journal*, 22, 99.
- DIONÍSIO, P., RODRIGUES, J. V., FARIA, H., NUNES, R. & CANHOTO, R. 2009. *B-Mercator*.
- DUARTE, J. 2005. *Entrevista em profundidade - Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, São Paulo, Atlas.
- FILHO, C. G., GUERRA, R. S. & MOURA, A. I. 2004. MENSURAÇÃO DE SATISFAÇÃO, QUALIDADE, LEALDADE, VALOR E EXPECTATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DO MODELO ACSI ATRAVÉS DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS. 2. Available: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/90/80> [Accessed 1 de Fevereiro de 2014].
- GILLENSON, M. L., SHERRELL, D. L. & CHEN, L.-D. 1999. Information Technology as the Enabler of One-to-One Marketing. *Communications of the Association for Information Systems* [Online], 2. Available: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol2/iss1/18>
- GORDON, I. 1999. *Marketing de Relacionamento*, São Paulo, Editora Futura.
- GPEARI 2011. *Estudo de Mercado Ensino Superior*.
- GRONROOS, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32, 4-4.

- GUMMESSON., E. 2008. *Total Relationship Marketing*, Oxford, Elsevier Ltd.
- HECKMAN, R. & GUSKEY, A. 1998. The Relationship Between Alumni and University: Toward a Theory of Discretionary Collaborative. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 6, 97.
- HENNIG-THURAU, T., LANGER, M. F. & HANSEN, U. 2001. Modeling and Managing Student Loyalty An Approach Based on the Concept of Relationship Quality. Available: https://www.wiwi.uni-muenster.de/lmm/research/publications/download/I4_Hennig-Thurau_Langer_Hansen_JSR_2001.pdf [Accessed 7 de Fevereiro de 2014].
- HILBERT, A., KAROLINE, S. & SCHMODE, S. 2007. *Student Relationship Management in Germany - Foundations and Opportunities*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- JEFFERY, M. 2010. *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- KLAYTON, M. A. 1993. Using marketing research to improve university programs. *Journal of Professional Services Marketing*, 9, 105.
- KOTLER, P. 2000. *Marketing management* New Jersey, Prentice Hall.
- KOTLER, P. 2004. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio* São Paulo, Prentice Hall.
- KOTLER, P. & FOX, K. F. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall
- MALHOTRA, N. K. 2005. *Introdução à pesquisa de marketing*, Pearson education.
- MATTAR, F. N. 1993. *Pesquisa de marketing Atlas*.
- MATTAR, F. N. 2005. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento* São Paulo, Atlas.
- MICROSOFT. 2013. Microsoft Dynamics for Higher Education. Available: <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm-education.aspx> [Accessed 7 Fevereiro de 2014].
- MORAIS, A. M. & NEVES, I. P. 2007. Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista *Revista Portuguesa de Educação* [Online]. Available: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpe/v20n2/v20n2a04.pdf>.
- NAVARRO, M. M., IGLESIAS, M. P. & TORRES, P. R. 2005. A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. *International Journal of Educational Management*, 19, 505 - 526.
- OATES, J. B. 2006. *Researching information systems and computing*. SAGE Publications.
- ORACLE. 2011. Oracle Solutions for Higher Education: Student Lifecycle Management Available: <http://www.oracle.com/us/industries/education-and-research/education-student-lifecycle-br-1547342.pdf> [Accessed 7 de Fevereiro de 2014].

- PAYNE, A. & FROW, P. 2005. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167–176.
- PEPPERS, D. & ROGERS, M. 1997. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* London, Piatkus.
- PEPPERS, D. & ROGERS, M. 2011. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. & DORF, B. 1999. Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*. Boston, United States, Boston: Harvard Business Review.
- QUIVY, R. & VAN CAMPENHOUDT, L. 1998. *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva.
- RAPP, S. & COLLINS, T. L. A. 1994. *5ª geração do marketing: Maximarketing II*, São Paulo, Makron Books.
- REINARTZ, W. J. & KUMAR, V. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64, 17-35.
- SEEMAN, E. D. & O'HARA, M. 2006. Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus - Wide Information Systems*, 23, 24-34.
- SHAIK, N. & MAY, L. 2005. Service Center: a Strategy to promote Student Retation. *21st Annual Conference on Distance Teaching and Learning*.
- SIU, O. & YUE, F. 2001. Application of Customer Relationship Management to Student Profiling. *2th World Productivity Congress*. Beijing. Hong Kong.
- TINTO, V. 1996. Building learning communities for new college students. *11th AAHE Assessment and Quality Conference*. Washington, DC.
- ZABLAH, A., BELLENGER, D. & JOHNSTON, W. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*.

ANEXO 1 – FORMULÁRIO DO QUESTIONÁRIO

SRM – Student Relationship Management

O presente questionário foi elaborado no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão de Marketing do IPAM Porto com o tema: SRM – Student Relationship Management. Tem como objetivo recolher junto de alunos e antigos alunos do IPAM o nível de importância atribuída a estratégias de Customer Relationship Management na área do Ensino Superior. O tempo previsto de preenchimento é cerca de 2 minutos. A informação recolhida é confidencial.

*** Required**

*


Sou Aluno(a) do IPAM
 Sou Antigo(a) aluno(a) do IPAM


Género

Masculino
 Feminino

Idade

Entre 17 e 20 anos
 Entre 21 e 30 anos
 Entre 31 e 45 anos
 Entre 46 e 60
 Mais de 60 anos

 14% completed

Powered by  Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Variante da secção 2- Sou Aluno(a) do IPAM

SRM – Student Relationship Management

Qual é a Escola que frequenta?

IPAM Porto

IPAM Aveiro

IPAM Lisboa

Qual o ciclo de estudos que frequenta no IPAM?

CET - Curso de Especialização Técnica


Pós Graduação

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

42% completed

Powered by  Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Variante da secção 2- Sou Antigo(a) Aluno(a) do IPAM

SRM – Student Relationship Management

Qual é a escola que frequentou?

IPAM Porto

IPAM Aveiro

IPAM Lisboa

Há quanto anos esteve matriculado no IPAM?

Qual o último ciclo de estudos que frequentou no IPAM?

CET - Curso de Especialização Técnica


Pós Graduação

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

28% completed

Powered by  Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

SRM – Student Relationship Management

Perante uma Instituição de Ensino Superior, qual o nível de importância que atribui a cada um destes fatores:

	Nada importante	Pouco Importante	Importante	Significamente Importante	Muito Importante
Qualidade dos Cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade Técnica dos Professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método de Ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregabilidade dos Cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento e visibilidade da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em relação ao Preço de um Curso de Ensino Superior, qual o nível de importância que atribui a cada um destes fatores:

	Nada importante	Pouco Importante	Importante	Significamente Importante	Muito Importante
Preço global do Curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de Pagamento do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoções e descontos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ao obter informações de um Curso de Ensino Superior, qual o nível de importância que atribui a cada um destes aspetos:

	Nada importante	Pouco Importante	Importante	Significamente Importante	Muito Importante
Facilidade em obter informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e Clareza das informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos funcionários dos serviços académicos sobre os cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Back](#) [Continue »](#)

57% completed

SRM – Student Relationship Management


Em relação aos serviços académicos qual o nível de importância que atribui aos seguintes fatores:

	Nada importante	Pouco Importante	Importante	Significamente Importante	Muito Importante
Horário de Funcionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no atendimento telefónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidade e conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aparência dos Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em relação ao atendimento dos serviços académicos qual o nível de importância que atribui aos seguintes aspetos:

	Nada importante	Pouco Importante	Importante	Significamente Importante	Muito Importante
Pro-atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia para tomar decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança transmitida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Back](#) [Continue »](#)

 71% completed

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

SRM – Student Relationship Management

Escolha duas formas de contacto que mais utiliza no seu dia-a-dia:

- Chamada voz
- SMS
- E-mail
- Facebook
- Skype
- WhatsApp
- Other:

Indique duas formas de contacto preferenciais para ser contactado pelo IPAM?

- Chamada voz
- SMS
- E-mail
- Portal MyIPAM
- Redes sociais
- Other:

Indique a importância de ser contactado pelo IPAM para informar:

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Significamente importante	Muito importante
O Calendário e períodos de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datas de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração do Horário das aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração Local previsto das aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração do Horário de normal funcionamento dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique a importância de ser contactado pelo IPAM para:

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Significamente importante	Muito importante
Alertar Prazos de pagamento de propinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alertar Datas de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alertar Reservas e empréstimos da biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicitar no aniversário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicitar metas no percurso académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Back](#) [Continue »](#)

85% completed

SRM – Student Relationship Management

Escolha duas formas de contacto que mais utiliza no seu dia-a-dia:

- Chamada voz
- SMS
- E-mail
- Facebook
- Skype
- WhatsApp
- Other:

Por favor seleccione duas formas de contacto!

Indique duas formas de contacto preferenciais para ser contactado pelo IPAM?

- Chamada voz
- SMS
- E-mail
- Portal MyIPAM
- Redes sociais
- Other:

Must select exactly 2 options.

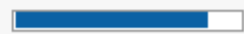
Indique a importância de ser contactado pelo IPAM para informar:

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Significamente importante	Muito importante
O Calendário e períodos de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datas de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração do Horário das aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração Local previsto das aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração do Horário de normal funcionamento dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique a importância de ser contactado pelo IPAM para:

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Significamente importante	Muito importante
Alertar Prazos de pagamento de propinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alertar Datas de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alertar Reservas e empréstimos da biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicitar no aniversário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicitar metas no percurso académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Back Continue »

 85% completed

ANEXO 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA

A entrevista seguinte é elaborada no âmbito do projeto de Mestrado de Gestão de Marketing do IPAM Porto com o tema: SRM – Student Relationship Management.

A entrevista tem como objetivo recolher junto dos Diretores do IPAM Porto, IPAM Aveiro e IPAM Lisboa, e é constituída por três temas:

- A perceção sobre o tema do insucesso escolar;
- A importância do conhecimento de informação sobre os alunos;
- A aplicação do conceito de CRM ao ensino superior bem como os públicos de aplicação das estratégias de SRM.

Para o efeito de posterior consulta a entrevista será gravada.

O primeiro tema envolve o Insucesso Escolar quer por falta de aproveitamento quer por desistência.

Q1: Qual a sua perceção relativamente à existência de insucesso escolar no IPAM, e na sua opinião quais são as principais causas desse insucesso escolar?

Q2: A fraca assiduidade às aulas e a motivação contribuem para o insucesso escolar?

Q3: Considera que o acompanhamento personalizado contribui a um aumento do sucesso escolar?

O segundo tema trata o Conhecimento do Aluno e a importância de recolher o máximo de informação de forma personalizar o acompanhamento.

Q4: Considera que o facto de obter o máximo de informação e conhecimento sobre o aluno contribuiria para o acompanhamento personalizado do aluno?

O terceiro tema percebe a aplicação do conceito CRM ao ensino superior, identificando os públicos da sua aplicação e ações desenvolvidas com os seus públicos.

Q5: Está familiarizado com a aplicação dos conceitos de CRM ao ensino superior? Consegue identificar e descrever as práticas/atividades de SRM que o IPAM já aplique ou outras que poderiam ser aplicadas?

Q6: Para além da captação de novos alunos, é importante para o IPAM apostar na retenção dos atuais alunos bem como no bom relacionamento como no público ALUMNI. Que ações é que o IPAM desenvolve com estes três públicos?

Muito Obrigado pela sua colaboração.

ANEXO 3 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

IPAM Porto

Q1: Qual a sua percepção relativamente à existência de insucesso escolar no IPAM, e na sua opinião quais são as principais causas desse insucesso escolar?

O caso do IPAM historicamente, e atualmente também é assim, apresenta valores de insucesso escolar baixos comparativamente à média nacional do ensino superior. Nós acabamos por ter melhores resultados que a maioria das outras instituições de ensino, mas na verdade existe insucesso escolar. Na minha opinião estamos aqui a falar de alguns aspetos que contribuem para isto. Mas devemos pensar que temos dois públicos distintos, o aluno típico que vem do 12^o ano, com 18 anos de idade, e o aluno trabalhador estudante que frequenta o regime noturno. No caso do regime diurno, diria que o insucesso vem, (...) em alguns casos por má preparação nos ciclos de formação anterior, ou seja, temos sentido que a capacidade de reflexão, de linguagem, de escrita de autonomia, de responsabilidade, honestamente nos últimos anos tem vindo a regredir, e portanto, uma parte do insucesso escolar dos alunos do diurno, o motivo vem de trás, de formação anterior que não lhes dá as competências necessárias para obterem sucesso no ensino superior.

Um outro grande fator, que eu acho, no diurno, (...) é em alguns casos, a dificuldade de integração no trabalho do ensino superior, que é marcadamente diferente do ensino secundário, onde se pressupõe nível de autonomia maior e nós temos alguns alunos que vêm habituados a um registo de ensino secundário, e durante algum tempo, principalmente no primeiro ano sentem as dificuldades de integração neste novo cenário que é o ensino superior, e se começam a ter insucesso em algumas unidades curriculares desmotiva e acabam por desligar.

Q2: A fraca assiduidade às aulas e a motivação contribuem para o insucesso escolar?

É evidente, e recuperando a primeira pergunta e passando para a segunda, o principal fator está claramente relacionado com a dificuldade em gerir a vida pessoal, profissional e académica, ou seja, o insucesso escolar no regime noturno vem daí, (...). Relacionando com a motivação e assiduidade, é um ponto central, nós no IPAM eu diria que cultivamos regimes de avaliação contínua, (...), onde de pressupões e de certa forma se força, quase, através de regulamentos a presença nas aulas, porque temos a certeza absoluta que quanto maior a assiduidade mais provável o sucesso escolar (...). Algumas escolas são muito livres desso ponto de vista, deixam muita margem de liberdade, e eu diria que ainda hoje assistimos a casos de pessoas que se licenciam noutras instituições de ensino e durante 3 anos foram a 15% das aulas, que é uma coisa que me parece completamente sem sentido, e a motivação está ligada a isto, como é evidente, superar dificuldades, claro que sim.

Q3: Considera que o acompanhamento personalizado contribui a um aumento do sucesso escolar?

Seguramente, inquestionável isso, essa é uma característica forte no caso do IPAM, nos temos um duplo acompanhamento do aluno, o acompanhamento da escola propriamente dito, dos seus serviços, nós procuramos desde o primeiro momento na admissão até ao momento de conclusão do curso e no futuro profissional do aluno, acompanhar o aluno nas suas etapas todas, ajuda-lo a entender os sistemas de avaliação, mostrar-lhe as oportunidades que o mercado tem, dar-lhe dicas de como procurar emprego, criar uma empresa, portanto, tentamos ajudar o aluno desde que ele põe o pé pela primeira vez na escola, até ao longo da sua vida toda, mesmo no momento em que ele deixa de ser formalmente aluno, (...). No caso da docência também, ou seja é a característica número um, que vem dos questionários dos alunos, quando perguntamos os pontos fortes da escola, a relação professor aluno (...). É difícil para a dimensão do IPAM Porto, que já tem uma grande dimensão, mantermos o nível de acompanhamento, e isso é decisivo, os professores aqui conhecem as pessoas, conhecem as histórias, acompanham os processos, e esse nível de intimidade académica é muito positiva e contribui para o sucesso escolar (...).

Q4: Considera que o facto de obter o máximo de informação e conhecimento sobre o aluno contribui para o acompanhamento personalizado do aluno?

Totalmente de acordo, não diria o máximo na perspetiva de quanto mais informação melhor, que está aqui um limite onde o excesso de informação depois também começa a prejudicar, é tanta informação que depois nem a conseguimos descodificar e traduzir, portanto, eu diria que teremos de encontrar o nível ótimo de informação, agora, é decisivo, porque no caso do IPAM e no caso de qualquer IES, diria que, o que os alunos têm em comum, vieram todos estudar Marketing, ou seja em ambiente de Licenciatura ou de Mestrado, de resto, pouco mais coisas eles têm em comum porque vêm com idades diferentes, *backgrounds* e situações diferentes, situações financeiras diferentes, e depois vêm com objetivos completamente diferentes, forma de trabalho completamente diferentes, e sonhos completamente diferentes, e portanto, quanto melhor conhecermos todos estes aspetos dos alunos, melhor e mais capazes vamos ser de os ajudar a ter sucesso. Essa, eu diria, que é o fator chave de sucesso para qualquer IES hoje em dia.

(...) a função de uma escola como o IPAM é mudar-lhe a vida, essencialmente através da aprendizagem, e da possibilidade de ingressarem e de se desenvolverem enquanto profissionais de marketing, (...) e estes são os principais aspetos que podem contribuir para mudar a vida de uma pessoa e nós, nestes quase 30 anos do IPAM, eu diria, que é o maior motivo de satisfação que temos é conseguir olhar para trás e ver as dezenas de milhares de pessoas a quem nós já mudamos a vida, e isso é uma sensação ótima. E é para isso que eu acho que uma Instituição de ensino serve.

Q5: Está familiarizado com a aplicação dos conceitos de CRM ao ensino superior? Consegue identificar e descrever as práticas/atividades de SRM que o IPAM já aplique ou outras que poderiam ser aplicadas?

Sim, é essencial, temos algumas práticas, e penso que o futuro passa por sincronizar melhor as ferramentas que temos, porque às vezes a informação vem de plataformas dispersas, e depois às vezes é difícil cruzá-las. Mas na verdade, eu divido isso em três momentos, em termos destas práticas de SRM no ensino superior, o momento de entrada na escola, onde nós temos a informação muito clara para perceber quem vem, de onde vem, porque é que vem, porque é que veio, e vem atrás de quê? Esta informação existe, percebemos à entrada. Depois teremos num segundo nível toda a informação durante o processo e durante os momentos em que a pessoa é aluna, e portanto temos acesso a informações de performance, assiduidade, avaliação e desempenho, notas, atividades extracurriculares, portanto, durante o seu processo o seu processo de formação cá no IPAM, temos vários indicadores da forma como a pessoa se vai desenvolvendo enquanto profissional de marketing. Depois num terceiro momento, eu diria que, num momento simbólico, na altura em que entregamos o diploma de licenciatura de mestrado à pessoa, e é aí que nós, provavelmente temos mais dificuldade, pelo menos aqui no IPAM, é perceber o que é a trajetória dele depois de acabar o curso. Fazemos com alguma regularidade estudos, mas não de uma forma sistematizada, aí tentamos avaliar o impacto do IPAM na vida da pessoa, onde é que foi o percurso profissional, que áreas novas é que trabalharam, que competência é que desenvolveu, que nível salarial é que atingiu, a que posição é que chegou. Portanto, na verdade, o que nos temos hoje, (...) nós trabalhamos nessas três áreas, mas os não temos uma plataforma que integre e nos dê, de uma forma fácil e clara a informação sobre estes três momentos de cada aluno, hoje nós não temos isso, e acho que é importante virmos a ter.

Q6: Para além da captação de novos alunos, é importante para o IPAM apostar na retenção dos atuais alunos bem como no bom relacionamento como no público ALUMNI. Que ações é que o IPAM desenvolve com estes 3 públicos?

Temos, há algumas ações, fazemo-lo de forma regular, mas pecamos às vezes por não estarem enconsertadas. Mais uma vez é o problema da consistência entre os momentos todos (...). Promovemos, por exemplo, a interligação entre os atuais e antigos alunos, muito na perspetiva de virem os antigos alunos, dar referências, prestar depoimentos, muitas vezes vêm contratar alunos à escola onde frequentaram, isso é muito regular no IPAM. Temos as plataformas mais indicadas e apropriadas para gerir isto tudo? Não, não temos.

Concorda assim que os sistemas de informação são essenciais para toda esta gestão? Sem dúvida, nós passamos em 20 anos de uma era, em que tinha-mos de ir atrás da informação, em que tínhamos de arranjar-la, estruturá-la, e em 20 anos, passamos para uma explosão de informação de tudo e mais alguma coisa. A

dificuldade hoje é dia, não é ir atrás da informação, é sistematizá-la e organizá-la para ela ser interpretada facilmente, esse é que é o grande dilema hoje em dia, e acho que é um pouco igual em todas as organizações, não é só no ensino superior. Quem dominar a arte de organizar a informação para a poder interpretar e depois poder tomar ações em função dela, eu acho que qualquer empresa, sector de atividade, ou IES tem esse dilema, claramente, informação a mais.

IPAM Aveiro

Q1: Qual a sua perceção relativamente à existência de insucesso escolar no IPAM, e na sua opinião quais são as principais causas desse insucesso escolar?

O IPAM de Aveiro apresenta uma taxa muito baixa de insucesso escolar (...) é efetuado um acompanhamento apertado aos alunos, pois devido à dimensão da escola conheço praticamente todos alunos (...) também os serviços académicos têm um contacto muito próximo com os alunos (...) quando acontece alguma situação anómala, o aluno faltar, ou doença, (...) se o aluno está a faltar mais, se não entrega os trabalhos, temos logo essa perceção.

Q2: A fraca assiduidade às aulas e a motivação contribuem para o insucesso escolar?

(...) eu concordo, temos mais essa perceção com o ensino à distância, ou seja nós no presencial quando algum aluno falta, temos o contacto mais próximo conhecemos o aluno cara a cara, até porque os alunos conhecem-se uns aos outros, e se o aluno faltou nos sabemos se é porque o aluno viajou, se está doente, se tem algum problema familiar. Mas de facto eu concordo, a nível do ensino presencial quando nós sentimos que um aluno começa a ter menor assiduidade, taxativamente mesmo que a assiduidade esteja relacionada com questões profissionais (...) não tenho dúvidas nenhuma que o não vir às aulas, com a assiduidade exigida ou esperada, tem repercussões diretas com o índice de motivação dos alunos que por sua vez se reflete nos momentos de avaliação, pois não estando motivado nunca dá duzentos por cento de si.

Q3: Considera que o acompanhamento personalizado contribui a um aumento do sucesso escolar?

(...) temos por hábito, e falo das direções de curso, fazer em média duas abordagens por semestre aos alunos (...) vemos como está a correr o semestre, analisamos cadeira a cadeira, falamos dos serviços académicos, da biblioteca, do bar (...) e ao fazer este acompanhamento permite-mos reagir rápido perante algumas inquietudes que os alunos têm e tentamos logo resolver isso.

Q4: Considera que recolher o máximo de informação e conhecimento do aluno contribui um melhor acompanhamento personalizado do aluno?

Não tenho a menor sombra de dúvida que independentemente da dimensão da escola, depois o CRM deverá ser ajustado como é óbvio à dimensão da empresa ou da organização (...), uma empresa com 50 pessoas precisa de um determinado modelo de software e uma empresa com 1000 precisa de um modelo mais complexo.

Mas independentemente de ser uma organização mais pequena (...) é essencial que tenhamos esse histórico e informação de todos os pontos de contacto, de todos os *touchpoints* que aconteceram na instituição nas mais diversas valências, ou seja aulas, receção, biblioteca, bar, atividades extra, seminários, serviços académicos, ou seja todos os *touchpoints* entre os alunos e o IPAM (...) devem estar todos registados (...). Com o passar dos anos a informação vai crescendo e amontoando e se não tivermos um bom sistema de CRM poderá até acabar por se perder potenciais clientes que hoje tiraram aqui a licenciatura mas que daqui a dois ou quatro anos podem querer voltar a estudar. É importante fazer um *tracking* assíduo sobre onde estão, o ponto profissional deles, como é que eles estão a evoluir, as preocupações deles, eu consigo facilmente depois apresentar-lhes novas ofertas formativas, eventualmente ao nível do segundo ciclo, ou até de pós graduações ou de cursos de especialização. Mas para isso, não basta ter um e-mail ou um telefone, isso não chega, é importante termos um *tracking* do histórico do aluno, durante os anos que ele teve na instituição, (...) para quando que lhe quiser oferecer algo terá que ser de acordo com o perfil e a necessidades do aluno. Mas para eu saber qual é o perfil e quais são as preferências dele e as necessidades atuais tenho que fazer um bom tracking senão o risco de fazer um e-mail marketing massivo, (...) de todos os emails que envio só consigo ter uma ou duas taxas de retorno (...). Cada vez mais tem que ser mais direcionado e personalizada a mensagem, (...) em vez do marketing de massas que funcionou há alguns anos atrás mas hoje em dia com o excesso de informação por um lado, ou com o excesso de concorrência por outro, e com a facilidade que a informação tem de se tornar massiva e viral, não podemos entrar no mercado de massas (...), temos de especificar para ti, aluno que estás no 12º ano, potencial candidato, porque é que o marketing é importante. É completamente diferente para uma pessoa que já é maior de 23 anos e não posso falar nos mesmos moldes. A mais-valia de um curso para um candidato maior de 23 anos, que já trabalha em algum local, o que o curso lhe vai dar é completamente diferente de uma pessoa que vem ainda do ensino e que não tem ainda uma bagagem profissional. O tipo de mais-valias e de outputs a obter é completamente diferente, portanto não posso agir da mesma forma.

Q5: Está familiarizado com a aplicação dos conceitos de CRM ao ensino superior? Consegue identificar e descrever as práticas/atividades de SRM que o IPAM já aplique ou outras que poderiam ser aplicadas?

Nos não temos, no meu ponto de vista, um software ou uma ferramenta específica de SRM, nós temos através do programa de alunos algum *tracking* especialmente através de um documento muito particular, o suplemento ao diploma, quer no mestrado que

na licenciatura. Para além do percurso académico do aluno temos informação de onde é que ele fez o estágio, se pertenceu à associação de estudantes, que tipo de eventos é que frequentou, quais foram os trabalhos mais importantes, ou mais marcantes (...) que tiveram maior impacto na escola ou em alguma unidade curricular em particular. Para mim é com esse documento (...) que aqui em Aveiro conseguimos fazer um *tracking* mais sério dos alunos. Outra ferramenta, que não é nenhum sistema de informação (...) acaba por ser também a memória e antiguidade do *staff* que cá trabalha, e um software seria a cereja em cima do bolo, (...).

Cada pessoa que cá entra faz sempre uma entrevista, e é nessa entrevista, que é o primeiro contacto, que nós auferimos diversas coisas, auferimos o perfil psicológico da pessoa, (...) o que a pessoa espera daquele curso, em que áreas se vê a trabalhar, (...) vemos, portanto, o ponto zero desta pessoa, e é muito gratificante depois ver o percurso e a forma como amadurecem (...).

Desde as entrevistas que nos fazemos aos alunos, até questionários que nós fazemos de satisfação, ou de melhoramento interno da escola, (...) o *tracking* do percurso académico e registo de notas (...), o registo de incidentes que há a nível de pagamentos, situações de mudanças de datas de exames etc., tudo isso tem que ser academicamente registado e tem que ser via requerimento no sistema. Portanto, nós temos a informação não está é compilada e armazenada numa única BD para que depois possa ser trabalhada, (...) e ser devidamente utilizada a informação.

Q6: Para além da captação de novos alunos, é importante para o IPAM apostar na retenção dos atuais alunos bem como no bom relacionamento como no público ALUMNI. Que ações é que o IPAM desenvolve com estes 3 públicos?

Em relação à captação de novos alunos, o que nós temos feito (...), essencialmente são três ou quatro vertentes, uma delas é o *word of mouth*. Se nós acreditarmos que temos um ensino que é bom, que é prático, orientado para o mercado, (...) trazemos para a sala de aula problemas reais das empresas da região, os alunos começam a perceber a lógica de mercado, (...) quando saírem daqui e forem para o mercado não vão sentir o choque do ensino das práticas de correntes académicas e que depois nada tem a ver com as práticas das correntes de mercado (...). Isso leva a que falem bem do IPAM e que recomendem o IPAM aos seus colegas e ao ciclo de amigos.

(...) o número dois para captar alunos, (...) são as imensas ações *indoor* e *outdoor*, vamos as escolas secundárias e mostramos o que é o Marketing e o que é o IPAM, (...) sempre numa lógica muito prática e sempre numa lógica muito voltada para o target que estamos a falar. Ou seja se estamos a falar alunos de 11ºano 12ºano (...) falamos de temas como marketing sensorial ou marketing desportivo, temas que despertem mais a atenção. Se estivermos a falar de um público mais velho ou já com alguma componente profissional, o nosso discurso é completamente diferente. Basicamente temos feito essas ações *outdoor* ou *indoor*, também convidamos as escolas e outros organismos a virem cá, (...), temos ido muito a empresas também para arranjar casos de estudo, para entrar na empresa e divulgar a nossa oferta formativa. Ao nível dos ALUMNI, (...) sempre que temos um evento (...), divulgamos através da *newsletter*, para nossa base de dados que tem cerca de 2000 contactos. Mesmo os ex-alunos do

IPAM têm conhecimento dos eventos (...) e são convidados para virem cá assistir aos diversos eventos. E depois há sempre oportunidade de fazer *networking* com o diretor, que está sempre presente, professores, ex-alunos ou alunos, (...) e que no meu ponto de vista é sempre importante efetuar esse *networking*, (...), para além das mensagens transmitidas pelos oradores, ganha-se também pela questão do *networking*. Os antigos alunos acabam por estar envolvidos nas ações da escola, (...) na abertura do ano letivo, o dia da integração, convidamos ex-alunos para virem falar do que foi o percurso deles no IPAM e o que fazem lá fora nas empresas. Também é assim que de alguma forma compensamos o esforço que os alunos tiveram aqui ao longo de 2 ou 3 anos, e agora estão nas empresas e têm então a possibilidade de vir cá ao IPAM falar da sua experiência profissional e do seu percurso académico. Muitas vezes recorremos, quando queremos trabalhar com empresas, ou quando queremos um orador específico para uma unidade curricular, (...), vemos junto da nossa rede de contactos ALUMNI, (...) perguntamos se não querem vir cá falar sobre determinado tema (...). Mesmo depois de o aluno ter concluído mestrado ou mesmo doutoramento mantemos o contacto e temos todo o interesse em manter o contacto com os antigos alunos, e eles também gostam muito de retribuir o carinho que o IPAM tem por eles, e têm sido muito recetivos a virem cá e partilhar informação, (...) sejam eles próprios ou colegas de trabalho de outras áreas que eles tenham nas empresas deles (...), portanto tem sido uma boa relação, entre o público ALUMNI.

IPAM Lisboa

Q1: Qual a sua perceção relativamente à existência de insucesso escolar no IPAM, e na sua opinião quais são as principais causas desse insucesso escolar?

No IPAM não se verifica muito insucesso (...) quando há falta de insucesso, os motivos são diferentes para o diurno e o noturno, em que no noturno, por vezes têm dificuldade em conciliar as aulas com a vida profissional.

Q2: A fraca assiduidade às aulas e a motivação contribuem para o insucesso escolar?

Sim, e no diurno, por vezes frequentam outras atividades que não permitem que tenham a assiduidade que deviam ter, como digo também, e felizmente, é a minoria (...),

Q3: Considera que o acompanhamento personalizado contribui a um aumento do sucesso escolar?

(...) eu sinto isso, depois, também as escolas dão maior atenção, e muito maior acompanhamento personalizado, aos estudantes que vêm mais vezes, (...).

(...) eu sintetizava um pouco a coisa, naqueles estudantes que procuram mais apoio, e que estão mais próximos da escola e das aulas, para terem esse acompanhamento,

agora, compreendo que sim, tanto há estudantes que têm durante o semestre, maus resultados, e se por algum motivo no final do semestre frequentam uma sessão de tutorias, ou varias sessões de tutorias, acabam por acompanhar, por isso penso que sim, há uma relação direta entre a tutoria individual,

Q4: Considera que o facto de obter o máximo de informação e conhecimento sobre o aluno contribui para o acompanhamento personalizado do aluno?

Aquela informação relevante sobre o perfil do estudante, (...) eu distinguia o tipo de informação que deveremos recolher no primeiro e no segundo ciclo, e segmentava aqui um pouco também, no primeiro ciclo (...) segmentava também na lógica das turmas noturnas e diurnas. Esses perfis são completamente diferentes (...). Agora sim, concordo perfeitamente que quanto mais informação relevante, ou seja, relacionada com a vida profissional e académica dos estudantes, melhor os poderemos acompanhar e ajudar, sem dúvida alguma. É um princípio base do Marketing Relacional (...) e naquilo que respeita ao ensino, obviamente não é alheio, é comum a todas as atividades, mas no ensino em particular pelo perfil que deveremos tratar dos estudantes, concordo inteiramente que sim.

Q5: Está familiarizado com a aplicação dos conceitos de CRM ao ensino superior? Consegues identificar e descrever as práticas/atividades de SRM que o IPAM já aplique ou outras que poderiam ser aplicadas?

(...) As práticas que aplicamos, há algumas mais formais e outras mais informais, dentro das mais formais tem a ver um pouco com o aproveitamento do nosso sistema de gestão académica, que nos permite ter algumas opiniões sobre o perfil e a postura do estudante face a determinadas aulas, ou a determinadas unidades, e também o que é que foi pensado pelo docente, e o que eles pensam da unidade. Por outro lado, junto dos nossos serviços, e de algumas reuniões que vamos fazendo, nomeadamente do conselho pedagógico, que está representada pelos estudantes pelos delegados das turmas, reuniões mais informais que realizamos com a associação de estudantes, vamos recolhendo algumas informações e alguns dados que nos permitem também ir percebendo alguns dos problemas que eles terão, e tentar resolvê-los.

Mas eu sintetizava numa atitude mais formal a parte do sistema de gestão académica (...).

A parte informal, que depois acaba por ser formalizada, através das atas das reuniões, (...) essa recolha de informação junto dos professores, quer dos coordenadores de curso e das áreas científicas, quer dos estudantes principalmente através dos delegados de turma e da associação de estudantes. Ambos estão representados no conselho pedagógico, mas fazemos mais reuniões do que o conselho pedagógico, (...)

As práticas de CRM estão sempre ligadas a um Sistema de Informação que possibilite a gestão dos processos de CRM, no entanto, existem práticas que,

embora sejam apoiadas pelo Sistema de Informação, não são realizadas por ele, mas por todo um conjunto de intervenientes.

Sim, agora nós tratamos em Excel, e diferentes formatos, porque na realidade não temos uma plataforma ou um sistema apropriado, como é evidente.

Q6: Para além da captação de novos alunos, é importante para o IPAM apostar na retenção dos atuais alunos bem como no bom relacionamento como no público ALUMNI. Que ações é que o IPAM desenvolve com estes 3 públicos?

Nós mantemos na nossa plataforma a informação de antigos alunos, mas a primeira questão é que nós fazemos permanentemente uma atualização à base de dados, para ter os dados deles corretos, obviamente, funciona também em Excel, e depois, utilizamos os meios à disposição para lhes distribuir todas as comunicações relacionadas com a escola, por exemplo a Agenda Semanal, a realização de seminários, algumas efemérides para as quais os queremos convidar, nomeadamente quando existem a galas, quando existem conferências na escola (...). Com os atuais alunos nós pretendemos estar sempre próximos deles, as formas são as reuniões, (...) algumas mais frequentes, outras mais pontuais, com alguns grupos, e fazê-los participar o mais possível na vida da escola, inclusive, na ação de captação. Eles têm-nos ajudado nas visitas às escolas secundárias, nas visitas a alguns fóruns, (...) quando estamos na Futurália eles também estão connosco, noutras feiras como o Fórum Estudante, eles também estiveram connosco os atuais alunos, normalmente alguém representado por alguém de pelos delegados de turma ou pela associação de estudantes.

Sobre a captação, nós fazemos a captação dessa forma, e obviamente, estando presentes tentamos não só falar com alunos do 12º ano mas falar também com o 10º e o 11º das unidades das escolas com quem falamos, (...) e manter a comunidade empresarial sempre acesa e atualizada. Ainda agora estamos numa fase de visitas, frequentes a algumas dessas entidades (...). Relacionando isto com sistema de informação, fazemo-lo sempre de uma forma mais informal.