

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Getúlio Tadeu Nunes

**ABORDAGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis, março de 2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ABORDAGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Edgar Augusto Lanzer, Dr.

Florianópolis, março de 2005

Getúlio Tadeu Nunes

**ABORDAGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração: Inteligência Organizacional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Edson Pacheco Paladini, PhD.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Edgar Augusto Lanzer, Ph.D.
(Universidade Federal de Santa Catarina - Orientador)

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC)

Prof. Walter Felix Cardoso Jr, Dr.
(Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL - Membro convidado)

À Simone Capovilla,
companheira cúmplice.

Ao Luiz Eduardo e ao João Francisco,
filhos parceiros.

AGRADECIMENTOS

Existem poucas pessoas com a virtude de colocar as relações acima das transações: obrigado, Lanzer.

Existem poucos mestres capazes de tratar todos os seus discípulos um a um: obrigado, Olga e Jane.

Existem muitos colegas, parceiros, amigos, irmãos, que possuem um valor vitalício incalculável: obrigado, Gerson, Walter Felix, Serra, Maurício, Cibele, Paulo Esteves e Marcus Vinicius.

E existe um único gestor de todos os relacionamentos: Deus, a quem agradeço.

RESUMO

A presente dissertação é um estudo exploratório sobre a viabilidade de implementação de uma abordagem de marketing de relacionamento nas universidades privadas e comunitárias do Estado de Santa Catarina, Brasil. Realiza uma análise do atual cenário competitivo do ensino superior brasileiro e catarinense por meio de levantamentos oficiais, com o objetivo de demonstrar que a utilização de estratégias de marketing é um fator crítico de sucesso para essas organizações. O trabalho trata da existência de barreiras contra uma abordagem de marketing nas universidades, fruto de um modelo de gestão acadêmica desenvolvido tendo como base um mercado sem competição, comprovando que há uma resistência contra o uso de estratégias mercadológicas nas instituições de ensino superior. No entanto, a rápida mudança no ambiente competitivo, ocasionada pela queda da demanda associada à multiplicação de novos concorrentes, tem feito com que algumas universidades passem a utilizar estratégias de marketing identificadas como marketing de massa. Neste trabalho são analisadas as estratégias de marketing utilizadas e são discutidos a sua importância e os seus resultados sob um enfoque transacional para, imediatamente, ser feito um confronto dessas estratégias com uma abordagem de marketing de relacionamento. É feita uma revisão teórica sobre o marketing relacional, sempre em paralelo com as teorias do marketing transacional e com imediata contextualização para organizações universitárias. Finalmente, são apresentados estudos sobre a aderência da abordagem do marketing de relacionamento na captação e retenção de alunos, com o objetivo de completar, apoiar ou substituir as estratégias de marketing de massa.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, gestão universitária, marketing em instituições de ensino superior.

ABSTRACT

The present study contemplates on the viability of implementation of relationship marketing approach in the private and communitarian universities of the state of Santa Catarina, Brazil. It carries through an analysis of the current competitive scene of Brazilian higher education, using official surveys, with the objective to demonstrate that the use of marketing strategies is a critical factor of success for these organizations. There are barriers against an approach of marketing in the universities, because a traditional model of academic management that was developed based on market without competition. This model creates internal barriers against marketing strategies in the institutions of higher education. However, the fast change in the competitive environment, caused for the decreasing of the demand and the entrance of new competitors, some universities start to use marketing strategies, identified with the mass marketing. The strategies of marketing are analyzed under a transactional approach for, immediately, being made a confrontation of these strategies with a approach of relationship marketing. This study made a theoretical revision on the relationship marketing in confrontation with the theories of the transactional marketing with immediate application for universities. Finally, studies on the tack of the relationship marketing in the conquest and retention of students are presented to complete, to support or to substitute strategies of mass marketing.

Keywords: Relationship marketing, traditional marketing, management in higher education, marketing in higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do enfoque de marketing	16
Figura 2 - Ciclo evolutivo do marketing.....	17
Figura 3 - O ensino superior no Brasil de 1991 a 2002.....	27
Figura 4 - Posicionamento de uma instituição de ensino superior - 1	32
Figura 5 - Posicionamento de uma instituição de ensino superior - 2.....	32
Figura 6 - Universidade orientada por vendas ou por marketing	47
Figura 7 - Instituição sem orientação para marketing x instituição com orientação para marketing.....	48
Figura 8 - Fluxo de segmentação de mercado.....	51
Figura 9 - Abordagem de marketing indiferenciado	53
Figura 10 - Abordagem de marketing diferenciado.....	53
Figura 11 - Abordagem de marketing segmentado.....	54
Figura 12 - O modelo dos 4 Ps aplicado à universidade.....	64
Figura 13 - O paradigma da educação continuada	67
Figura 14 - Papel do marketing - Bens físicos x serviços.....	72
Figura 15 - O contínuo da estratégia de marketing.....	82
Figura 16 - Enfoque transacional x enfoque relacional	84
Figura 17 - Sistema para manutenção de clientes.....	85
Figura 18 - Das transações às relações	87
Figura 19 - Dimensões de criação e troca de valor.....	90
Figura 20 - Criação de valor para o cliente	91
Figura 21 - Modelo de processo para criação de valor em universidades	92
Figura 22 - Capacidades estratégicas para marketing de relacionamento	94
Figura 23 - O triângulo das comunicações integradas de marketing	101
Figura 24 - Processo de comunicação pessoal	102
Figura 25 - Processo de comunicação não pessoal	103
Figura 26 - Processo de trancamento de curso ou disciplina.....	122
Figura 27 - O efeito de clientes fiéis sobre a lucratividade.....	126
Figura 28 - Receita de curso de graduação com evasão de 40%.....	129
Figura 29 - Perda de receita com evasão de 40%	129
Figura 30 - Escopo de marketing de relacionamento em universidade	132
Figura 31 - Modelo de marketing de relacionamento – Informações sobre o aluno.....	133
Figura 32 - Modelo de marketing de relacionamento – Dimensões de análise.....	133
Figura 33 - Modelo de marketing de relacionamento – Influência acadêmica na evasão	134
Figura 34 - Modelo de marketing de relacionamento – Perfil do aluno em risco de evasão – Dimensão acadêmica.....	135
Figura 35 - Modelo conceitual de retenção de alunos	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ensino superior brasileiro de 1988 a 2002.....	29
Gráfico 2 - Instituições, matrículas, vagas, inscritos e ingressantes 1993-2002.....	29
Gráfico 3 - Universidades do Sistema ACADEMIA, exceto UDESC – Número de vagas, inscritos, matriculados e formados – 2001 a 2003.....	116
Gráfico 4 - Fluxo de demanda potencial para ingresso no ensino superior - Região Sul	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis ambientais do ensino superior brasileiro.....	31
Quadro 2 - Cenários para a educação superior – 2003/2025	38
Quadro 3 - Grupo 1 - Universidades brasileiras que não destacam o aluno (cliente) na missão	59
Quadro 4 - Grupo 2 - Universidades que destacam parcialmente o aluno (cliente) na missão	60
Quadro 5 - Grupo 3 - Universidades que destacam o aluno (cliente) na missão	62
Quadro 6 - Comparativo entre a abordagem transacional e a abordagem relacional	84
Quadro 7 - Atividades para marketing de relacionamento	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de cursos de graduação e matrícula no Brasil - 2002	55
Tabela 2 - Oferta de vagas noturnas sobre o total de vagas – 1991 a 2002.....	56
Tabela 3 - Participação de jovens que trabalham e estudam sobre o total de jovens que trabalham.....	57
Tabela 4 - Eficiência da mídia no Vestibular – todas as universidades.....	99
Tabela 5 - Eficiência da Mídia – Calouros – Universidade A.....	100
Tabela 6 - Motivos de escolha – Calouros Universidade A – Geral	105
Tabela 7 - Origem dos candidatos das Universidades A e B – Campus-Sede - Verão 2004.....	107
Tabela 8 - Origem dos candidatos da Universidade A e B – Campus próximos	108
Tabela 9 - Necessidade de mudança de cidade	108
Tabela 10 - Faixa de renda dos alunos ingressantes na Universidade A.....	110
Tabela 11 - Motivos de escolha dos ingressantes na Universidade A	117
Tabela 12 - Evasão de alunos por semestre – Universidade A.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4 Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção
ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais
BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CCEB – Critérios de Classificação Econômica Brasil
CRM – Customer Relationship Management
CRUB – Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing
EUA – Estados Unidos da América
FEA/USP – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais
IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística
IES – Instituição de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada
LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação
LTV – Lifetime value ou valor vitalício do cliente
MEC – Ministério da Educação e Cultura
PROUNI – Programa Universidade para Todos, do Ministério da Educação e Cultura
RBS – Rede Brasil Sul de Telecomunicações
SAIAC – Serviço de Atenção Integral ao Acadêmico - UNISUL
SGE – Secretaria Geral de Ensino
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina
UNIBAN – Universidade Bandeirantes
Uninove – Universidade Nove de Julho
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina
Univercidade – Universidade da Cidade do Rio de Janeiro
USA – United States of América

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O tema	15
1.2 O problema de pesquisa	18
1.3 Objetivo geral	19
1.4 Objetivos específicos	19
1.5 Justificativa.....	19
1.6 Hipóteses da pesquisa	22
1.7 Procedimentos metodológicos	23
1.7.1 Tipo de pesquisa	23
1.7.2 Projeto de pesquisa.....	24
1.7.2.1 Revisão bibliográfica	24
1.7.2.2 Coleta de dados	25
1.7.2.3 Avaliação do setor de educação superior.....	25
1.7.2.4 Análise dos dados	25
1.7.2.5 Preparação da pesquisa e fontes de informação	26
1.7.2.6 Aprofundamento da pesquisa teórica	26
1.8 Delimitações.....	26
2 O AMBIENTE COMPETITIVO.....	27
2.1 O macroambiente.....	27
2.2 Variáveis ambientais	30
2.3 A evasão na universidade.....	33
2.4 Cenários para a educação superior	36
2.5 O marketing e o modelo de gestão das universidades.....	38
2.6 O marketing visto como publicidade.....	42
3 CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING APLICADOS À UNIVERSIDADE .	46
3.1 O marketing transacional	46
3.2 Conceituação do marketing.....	48
3.2.1 Mercados-alvo e segmentação.....	49
3.2.2 Necessidades, desejos e demanda	56
3.2.3 Orientação para o cliente.....	57
3.2.4 Marketing integrado e marketing mix.....	62
4 ABORDAGENS DE MARKETING PARA O ENSINO SUPERIOR	67
4.1 Novos paradigmas educacionais	67
4.2 Novos paradigmas de marketing.....	68
4.3 Barreiras ao marketing na universidade.....	74
5 MARKETING DE RELACIONAMENTO: REVISÃO TEÓRICA.....	78
5.1 Conceituação	78
5.2 Enfoque interno do marketing de relacionamento	83
5.3 Criação de valor	87
6 ADERÊNCIA DE UMA ABORDAGEM DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA CAPTAÇÃO DE ALUNOS	97
6.1 O contexto de Santa Catarina	97
6.2 Marketing de relacionamento na promoção	98
6.3 Marketing de relacionamento na distribuição	104
6.4 Marketing de relacionamento no preço	109
6.5 Marketing de relacionamento no produto.....	115

7 UMA ABORDAGEM DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A RETENÇÃO A ALUNOS	120
7.1 Análise do contexto	120
7.2 Importância da retenção.....	123
7.3 Modelo para retenção de alunos: caso da Universidade A	131
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	138
8.1 Conclusões	138
8.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema

A constatação de que a função de marketing vem evoluindo e acompanhando as mudanças e o desenvolvimento dos mercados pode ser verificada nos principais movimentos estratégicos das empresas e organizações nas últimas décadas, como se segue:

- § os anos sessenta consagraram o foco das organizações na conquista da liderança sobre mercados, com o emprego das mídias de massa utilizadas para criar e posicionar marcas globais;
- § os anos setenta instituíram e solidificaram os conceitos da segmentação, direcionando a atuação das empresas para espaços definidos de clientes e mercados, bem como colocando os processos de trocas e transações como principal foco do marketing;
- § os anos oitenta mostraram as organizações promovendo uma maior aproximação com o consumidor, provendo-o de serviços, comunicação e atendimento personalizados, com destaque para a integração das principais áreas da empresa no esforço de criação de valor, além da ênfase nos programas de qualidade como garantia para a satisfação do cliente;
- § os anos noventa, apoiados em uma nascente tecnologia de informação e na Internet, consagraram o marketing de relacionamento, que acelerou a mudança já em curso da empresa orientada ao produto para a empresa orientada ao cliente.;
- § nos dias de hoje, graças ao potencial de integração, interligação e interação com o cliente, a abordagem do marketing passa a priorizar as relações, fortalecendo as transações e atribuindo um valor vitalício ao cliente, como uma estratégia que é desenvolvida por todos os colaboradores, em todos os níveis da organização.

Numa linha de tempo, esse contexto de evolução foi demonstrado por McDonald et al. (2001), na Figura 1, que ilustra as diferentes fases do enfoque da gestão de marketing:

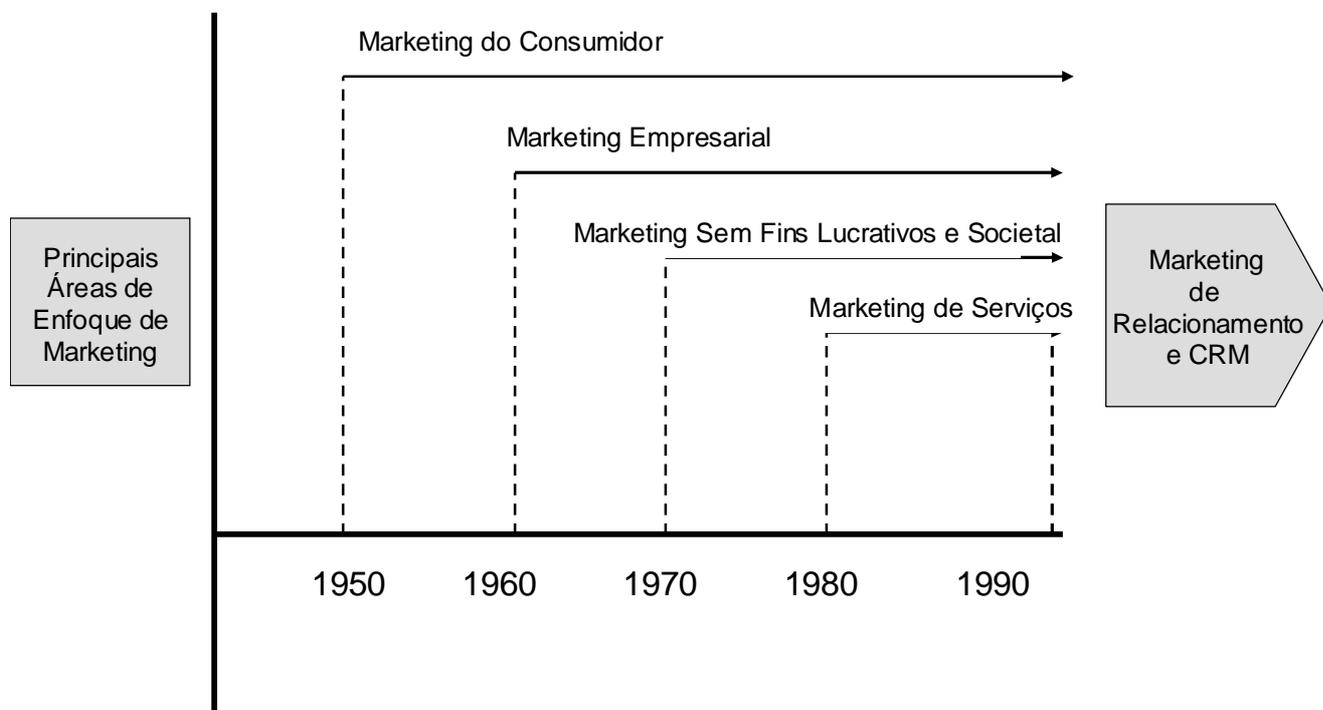


Figura 1 - Evolução do enfoque de marketing
Fonte: McDonald et al. (2001)

Marcos (2004) apresenta na Figura 2 um ciclo evolutivo com cinco estágios, demonstrando que o marketing, em realidade, está retornando às suas origens de processo social, privilegiando o foco no relacionamento e no indivíduo, e não somente nas transações e na massificação.



Figura 2 - Ciclo evolutivo do marketing

Fonte: Marcos (2004)

O presente trabalho analisa o desenvolvimento do marketing, confrontando a sua abordagem voltada para transações com novas teorias que pregam a progressão para uma abordagem baseada em relações, testando empiricamente a sua aderência e adaptabilidade à organização universitária em geral e às universidades comunitárias de Santa Catarina, Brasil, em particular.

Verificamos, ao questionar a relevância do tema, que as organizações de ensino superior, quando utilizam marketing, o fazem, na maior parte das vezes, no estilo tradicional consagrado na indústria, priorizando a dimensão transacional na sua operação e gestão. No entanto, o modelo de negócios das universidades indica que as suas principais operações de marketing – atração, captação, retenção e fidelização de alunos – podem ser desenvolvidas com eficiência numa dimensão relacional, tendo em vista a sua natureza de empresas de serviços.

1.2 O problema de pesquisa

Diante da mudança dos conceitos de marketing e do cenário competitivo das universidades privadas, definimos a seguinte questão de pesquisa deste trabalho:

Os conceitos de marketing de relacionamento podem ser aplicados em universidades em geral e mais especificamente nas instituições comunitárias de Santa Catarina, em substituição, complemento ou apoio às estratégias de marketing de massa?

Entendemos que o problema é relevante por três motivos:

- a) a existência de poucos estudos sobre marketing para instituições de ensino superior no Brasil, o que direciona a pesquisa para um aprofundamento da revisão teórica e para uma conseqüente contextualização para esse tipo de organização;
- b) a universidade privada é caracterizada por uma abordagem tradicional de marketing na sua gestão, o que conduz a pesquisar as razões pelas quais isso ocorre; e
- c) a universidade é um modelo organizacional de serviços que reúne características favoráveis para uma abordagem baseada em marketing de relacionamento, o que dá relevância ao estudo proposto.

Pretendemos, assim, ao rever conceitos e buscar a sua contextualização em situações práticas verificadas em universidades, confrontar o marketing de relacionamento com o marketing de massa ou marketing transacional, avaliando a aderência das duas abordagens aos processos de uma universidade.

Essa é a questão central do presente trabalho, realizado no momento em que a universidade privada vive um ambiente de alta competitividade no mercado brasileiro, caracterizado pelo excesso de oferta, ampliação da concorrência, intervenção governamental e redução da demanda.

1.3 Objetivo geral

Realizar estudo sobre os conceitos do marketing de relacionamento, verificando a viabilidade de implementação de estratégias relacionadas, em substituição, apoio ou fortalecimento às estratégias do marketing tradicional, no ambiente de negócios das universidades comunitárias catarinenses.

1.4 Objetivos específicos

- § Realizar uma revisão dos principais conceitos que definem o marketing, na dimensão transacional e na dimensão relacional.
- § Confrontar aspectos-chave de uma abordagem de marketing de relacionamento com uma abordagem de marketing tradicional, utilizando dados e pesquisas disponíveis ou levantados especialmente para tal.
- § Apresentar elementos que possam justificar a utilização das estratégias de marketing de relacionamento no ambiente do ensino superior privado, na sua totalidade, a partir da análise da sua viabilidade nas instituições do Sistema ACADE, de Santa Catarina.
- § Recomendar novos estudos sobre o tema que venham a complementar a presente dissertação.

1.5 Justificativa

O *marketing de massa*, identificado com o paradigma do *marketing mix* e os 4 Ps de *Produto, Preço, Promoção e Posição*, é uma abordagem que vem dominando o mundo acadêmico e o mundo empresarial desde os anos sessenta. A partir dos anos oitenta, o modelo passou a encontrar uma evolução nas teorias do *marketing de relacionamento*, que deslocam o foco das transações para as relações, sem deixar de reconhecer a importância dos processos de troca, mas dentro de uma ideia de aprimoramento e continuidade. Essa nova abordagem de marketing, segundo os levantamentos e as pesquisas analisadas neste trabalho, não tem sido considerada relevante na gestão universitária, especialmente nas universidades privadas que se organizaram no País a partir dos anos setenta.

Consideramos que *universidades privadas* são aquelas que cobram mensalidades dos seus alunos, entre as quais se incluem as *universidades privadas propriamente ditas* (empresas com fins lucrativos), as *universidades comunitárias* (instituições comunitárias públicas de direito privado, vinculadas a municípios, sem fins lucrativos) e as *universidades confessionais* (instituições de ensino ligadas a ordens ou organizações religiosas, sem fins lucrativos).

A constatação da falta de uma orientação para o mercado nas universidades pode estar relacionada com o fato de que as instituições de ensino privadas, mesmo não gozando dos benefícios do financiamento estatal, foram criadas à imagem e semelhança das instituições de ensino públicas. A partir da década de setenta, elas cresceram atendendo a um excedente de alunos que não obtinha vaga no ensino público e gratuito, mas que possuía poder aquisitivo para arcar com o pagamento de mensalidades.

No final da década de noventa, as universidades privadas brasileiras tiveram um *boom* ocasionado pela expansão do ensino médio, conquistando a maior fatia do mercado de ensino superior, com praticamente 70% de participação. Essa demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de marketing, devido à inexistência de competição por produto ou por preço. Ao contrário, o mercado possuía um contingente significativo de potenciais clientes “em estoque”, pronto para demandar todos os cursos oferecidos e pagar as mensalidades praticadas.

A fase de crescimento das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas também foi caracterizada pela ocupação de espaços geográficos (surgimento de universidades regionais e nacionais com vários campi), pela ampliação do portfólio de produtos (lançamento de cursos) e pela abertura de novos turnos de atendimento, como forma de incrementar a participação de mercado.

No contexto catarinense, o Sistema ACAFE, Associação Catarinense das Fundações Educacionais, composto de 15 instituições de ensino superior é um exemplo dessa expansão. Em 1974, essa congregação de universidades surgiu e dividiu o Estado de Santa Catarina em regiões. Numa estratégia planejada expandiu a oferta do ensino superior para todas as áreas, formando um modelo único no Brasil.

No entanto, o final da década de noventa já foi caracterizado pela estabilização do mercado de educação superior. O desenvolvimento de instituições

com novos modelos de negócios, compostas de faculdades isoladas, institutos e centros universitários, fragmentou de forma rápida o mercado. Assim, novos competidores surgiram, fruto da demanda existente e não atendida.

Esses novos *players* caracterizavam-se como instituições de menor porte e de estrutura mais leve. Ao contrário das instituições privadas, confessionais ou comunitárias, atuavam sem a imposição legal, instituídas às universidades, de desenvolver aspectos de pesquisa e extensão, e sem o compromisso institucional bem como sem a imposição legal de atuar com direcionadores de ordem social, passando a ocupar um importante espaço de mercado, entre outros fatores devidos a uma agressiva política de preços.

Atualmente, análises setoriais confirmam que as universidades privadas, comunitárias e confessionais estão pressionadas externamente pela estabilização da demanda e internamente pela queda de receitas, começando a enfrentar um ambiente de crise. Mesmo que esse período de dificuldades possa vir a ser minimizado por mudanças econômicas conjunturais ou por flexibilização da regulamentação do setor, o momento está colocando as IES privadas frente a frente com desafios relacionados à gestão, entre os quais se destaca, na visão deste trabalho, a gestão de marketing.

Com o foco direcionado para a captação de alunos por processos convencionais, tais como o Concurso Vestibular, a universidade, de forma paradoxal, convive com uma evasão média da ordem de 40% ao final do ciclo de um curso de graduação, o que compromete a sua produtividade. Até meados de 2000 a captação superava a evasão, e o problema pôde ser parcialmente equacionado. No entanto, com a queda do número de ingressantes, algumas universidades já estão enfrentando um decréscimo do número de alunos, pois o total de formados, transferidos e evadidos já supera o total de calouros.

No desequilíbrio entre os esforços de captação e os esforços de retenção, percebe-se um clássico caso de “miopia mercadológica” conceituada por Levitt (1960), em que a universidade prioriza e intensifica a busca por novos alunos, sem ações efetivas para controlar a perda desses alunos durante o seu vínculo com a instituição.

As organizações de sucesso na área de serviços preconizam vantagens em utilizar as estratégias de marketing de relacionamento, sendo o cliente categorizado em última análise pelo seu valor vitalício. Enquanto isso, as universidades ainda

optam por iniciativas isoladas típicas do marketing tradicional, tais como intensivas campanhas de mídia, patrocínios esportivos e/ou simples exposição de marca.

Esta dissertação está direcionada para confrontar a universidade com problemas e soluções na área de marketing, discutindo estratégias que possam contribuir para a implantação de políticas de gestão do relacionamento com o aluno, a qual pretendemos demonstrar ser uma alternativa conceitualmente viável em apoio, complemento ou substituição às ações típicas do marketing de massa.

Diante de um novo cenário competitivo e de novas tendências, tais como a educação continuada, a educação a distância e a educação de cunho profissionalizante, entendemos que as universidades privadas podem encontrar na retenção de alunos uma vigorosa estratégia para recompor os seus resultados financeiros.

1.6 Hipóteses da pesquisa

A partir da revisão teórica e da observação do mercado, traçamos hipóteses a serem confrontadas e verificadas que orientaram a pesquisa.

No âmbito genérico, pretendemos comprovar se o marketing de relacionamento pode ser considerado como uma abordagem para enfrentar o novo paradigma da educação continuada, para apoiar a entrega do serviço educacional ao aluno ao longo de um ciclo e se a estratégia possui consistência diante do modelo organizacional da universidade.

No âmbito específico das universidades comunitárias de Santa Catarina, pretendemos levantar dados que possam indicar se o marketing de relacionamento é uma alternativa para substituir ou complementar o marketing de massa, tanto nas ações de captação quanto nas ações de retenção de alunos.

Para confrontar essas hipóteses, utilizaremos pressupostos teóricos e levantamentos estatísticos realizados, especialmente as pesquisas desenvolvidas nas universidades comunitárias do Sistema ACADE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais) e alguns estudos sobre universidades que compõem esse sistema.

1.7 Procedimentos metodológicos

1.7.1 Tipo de pesquisa

Abordando a questão de pesquisa, Selltiz et al. (1974) afirmam que o problema deve ser formulado de maneira clara para que o pesquisador possa antever quais informações serão necessárias e qual o melhor planejamento para a coleta de dados e sua análise, combinando a eficiência do processo com o objeto pesquisado.

A busca de novo conhecimento ou a comprovação do conhecimento existente orientam o trabalho do pesquisador na procura por informações e nas relações que existem entre elas. Isso explica o esforço empreendido na revisão e no aprofundamento das bases conceituais não só das teorias do marketing, mas também das suas abordagens identificadas como marketing de massa – ou marketing transacional – e como marketing de relacionamento – ou marketing relacional.

O nosso projeto de pesquisa é um estudo exploratório que inclui uma revisão teórica, imediatamente contextualizada para as universidades comunitárias de Santa Catarina. Partindo dos referenciais teóricos e de levantamentos estatísticos, discutimos aspectos da gestão de marketing na organização universitária, analisamos o ambiente competitivo do ensino superior no Brasil e em Santa Catarina, e confrontamos os conceitos de marketing de relacionamento, em contraposição aos conceitos de marketing de massa.

Mattar (1999), ao referir-se aos tipos de pesquisa, entende que o conceito é complexo e, normalmente, descrito de várias formas. Para Green e Tull (1974), as pesquisas são exploratórias, descritivas ou causais, na sua tipificação ou classificação, com as seguintes características:

- a) *estudos exploratórios* - objetivam identificar problemas, formulá-los mais precisamente e encontrar novas alternativas de cursos de ação. Antecede, normalmente, outros procedimentos, preparando para a busca de inferências entre as variáveis envolvidas;
- b) *estudos descritivos* - descrevem características e funções, incluindo a descrição do grau de associação entre duas ou mais variáveis, podendo ser usados para inferências entre as variáveis envolvidas; e

- c) *estudos causais* - buscam estabelecer relações de causa e efeito, determinando os motivos das situações pesquisadas através de controle das variáveis envolvidas.

Para Minayo (1994), a pesquisa exploratória sugere a observação de várias fases para seu desenvolvimento: escolha do tópico a ser investigado; delimitação do problema; definição do objeto e dos objetivos; construção do marco teórico conceitual; escolha dos instrumentos de coleta de dados; e exploração de campo.

Gil (1994) considera que habitualmente as pesquisas exploratórias, juntamente com as descritivas, são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática das organizações, sejam elas educacionais, comerciais, entre outras.

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa descritiva aborda as características do objeto estudado, estabelecendo relações entre variáveis, assumindo geralmente a forma de levantamento.

Assim, definimos o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho como *exploratório-descritivo*.

1.7.2 Projeto de pesquisa

O projeto de pesquisa é a rota que orienta o processo de coleta, análise e interpretação dos dados e observações. Para Yin (1989) fornece a lógica para o tratamento das evidências, permitindo as inferências que dizem respeito às relações de causa entre as variáveis pesquisadas .

O estudo que realizamos constituiu-se das etapas descritas a seguir.

1.7.2.1 Revisão bibliográfica

Revisão da literatura para estabelecer os conceitos fundamentais sobre o tema, incluindo marketing, marketing de serviços, marketing mix, marketing de massa, marketing de relacionamento e abordagens de marketing, que permitissem o início da pesquisa.

1.7.2.2 Coleta de dados

Foram levantados estudos sobre o modelo de gestão em universidades, para consubstanciar evidências de falta de uma orientação para marketing, bem como aspectos da legislação que poderiam inibir a implementação de uma abordagem de marketing em instituições de ensino superior.

Em termos de levantamento de dados estatísticos, também foram analisados os bancos de dados do INEP, órgão do Ministério da Educação e Cultura (MEC), o banco de dados da ACAFE e pesquisas realizadas pela Universidade A, uma das maiores instituições do Sistema ACAFE.

1.7.2.3 Avaliação do setor de educação superior

As informações levantadas permitiram oferecer uma visão ampla sobre o ambiente competitivo das universidades brasileiras, especialmente em Santa Catarina, com foco em aspectos inerentes aos objetivos da pesquisa.

1.7.2.4 Análise dos dados

Procuramos obter dados que oferecessem razoável segurança estatística. Tanto no caso da ACAFE quanto no da Universidade A, os levantamentos cobrem todo o universo de alunos, o que dá garantia de integridade aos dados.

Utilizamos a estratégia de analisar os dados do Sistema ACAFE e, imediatamente, replicá-los a algumas universidades filiadas, para verificar se eles confirmavam a resposta obtida na análise global.

Não houve, dessa forma, uma simples replicação, como é comum em estudos de caso. O Sistema e as Universidades A e B foram analisados separadamente, dentro das suas respectivas amostras, obtendo-se resultados semelhantes, que permitiram verificar a existência de um padrão.

1.7.2.5 Preparação da pesquisa e fontes de informação

O trabalho utilizou levantamentos já realizados, não interferindo na metodologia de construção e aplicação de questionários. Os levantamentos produzidos pela ACAFE cobrem todo o universo de candidatos ao Vestibular, acima de 30 mil alunos. E o levantamento realizado pela Universidade A alcança praticamente 100% dos calouros ingressantes.

1.7.2.6 Aprofundamento da pesquisa teórica

Busca de novos referenciais teóricos para confrontar os dados levantados com as últimas pesquisas realizadas na área, com o objetivo de testar as hipóteses levantadas.

1.8 Delimitações

Esta dissertação considera o marketing de relacionamento na sua dimensão conceitual e estratégica, sem abordar em profundidade a dimensão tecnológica que envolve sistemas para coleta, análise, processamento, acesso, organização e modelagem de informações, para serem utilizadas em estratégias de captação, retenção e fidelização de clientes.

Os aspectos de tecnologia envolvidos na implementação, identificados com o conceito de Customer Relationship Management (CRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, não são o foco desta pesquisa, sendo referidos apenas com o objetivo de favorecer o entendimento do tema em estudo.

2 O AMBIENTE COMPETITIVO

2.1 O macroambiente

O cenário competitivo do ensino superior é resultado de uma combinação de fatores. No macroambiente, segundo dados do INEP, órgão oficial do Ministério de Educação e Cultura (MEC) para levantamento estatísticos setoriais, podemos verificar, de um lado, um expressivo crescimento e, de outro, dados que indicam que o desenvolvimento não ocorreu de forma harmônica nas últimas duas décadas, como pode ser constatado na Figura 3.

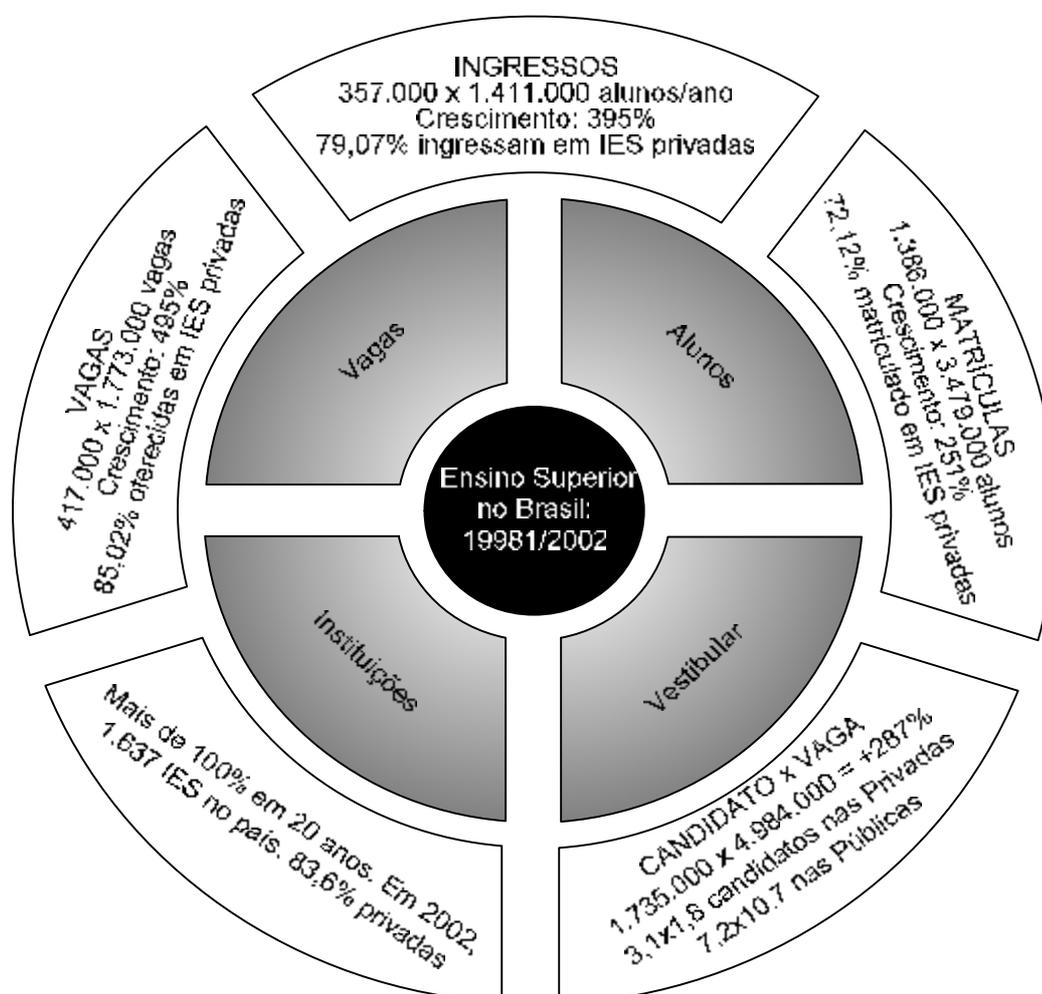


Figura 3 - O ensino superior no Brasil de 1991 a 2002

Fonte: INEP/MEC – Sinopses estatísticas

Podemos verificar na Figura 3 que o número de vagas cresce mais do que o número de ingressos, que a relação de candidato por vaga aumenta na universidade

pública e diminui na universidade privada, mas que, mesmo de forma desequilibrada, há um crescimento setorial expressivo.

Complementando essa visão quantitativa do ensino superior brasileiro expressa na Figura 3, outros dados podem ser destacados:

- ü em 1998, apenas 22,8% dos candidatos ao Vestibular efetivamente ingressavam na universidade, mesmo que houvesse vagas suficientes para matricular 27,15% dos candidatos;
- ü já àquela época, uma ociosidade da ordem de 16,10% indicava possíveis problemas de gestão de marketing, no que se refere a preço (mensalidade além do poder aquisitivo), produto (excesso de vagas) ou distribuição (oferta diurna);
- ü de 1998 a 2002, a proporção de ingressantes sobre o total de alunos matriculados permaneceu basicamente a mesma, em 23,6%. Mas, por outro lado, já havia vagas disponíveis para que 45,20% dos candidatos do Vestibular ou de outros processos seletivos ingressassem na universidade; e
- ü o surgimento de novas IES elevou ainda mais a ociosidade: em 2002, 31,13% das vagas oferecidas no conjunto das instituições públicas e privadas do Brasil não foram ocupadas.

O Gráfico 1 apresentado a seguir mostra que há um desequilíbrio entre oferta e demanda e que pode estar relacionado com o aumento do número de vagas. Já o crescimento do número de instituições pode não ter maior influência nesse desequilíbrio, pois as inscrições, os candidatos e as instituições cresceram dentro de um mesmo ritmo, havendo distorção efetiva somente no número de vagas oferecido, como observado no Gráfico 2.

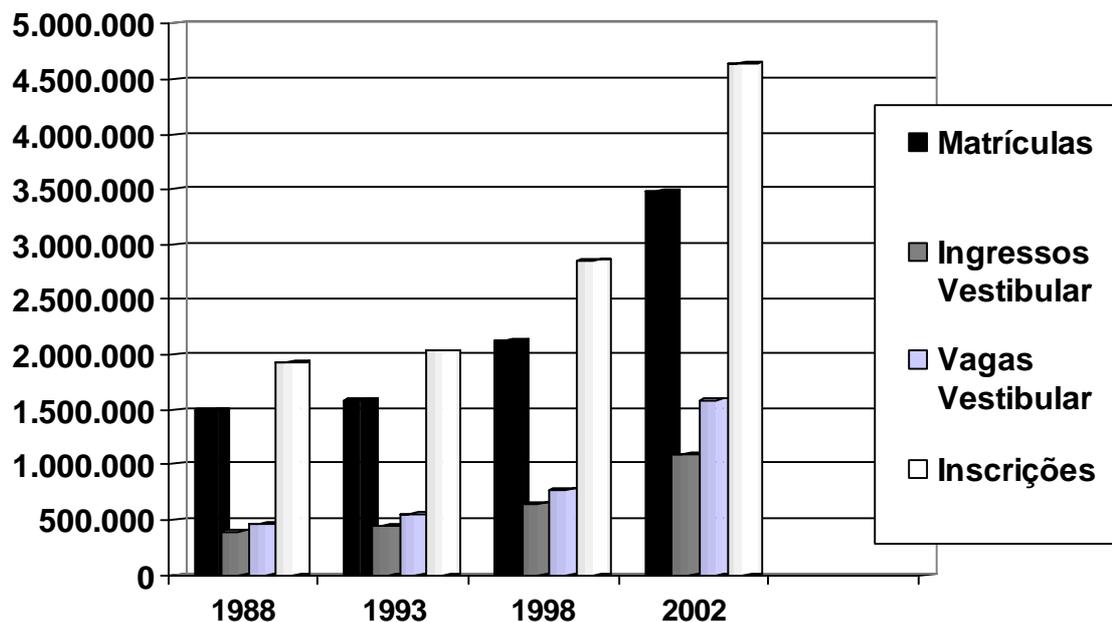


Gráfico 1 - Ensino superior brasileiro de 1988 a 2002

Fonte: INEP, Ministério da Educação e Cultura

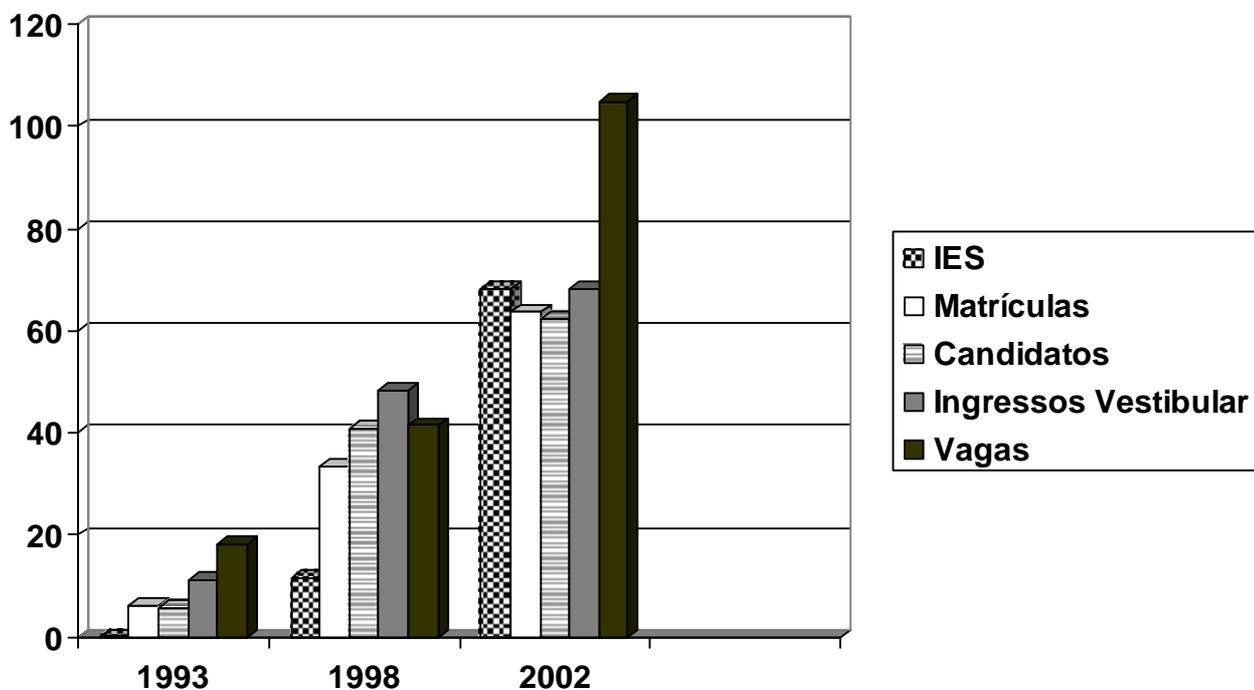


Gráfico 2 - Instituições, matrículas, vagas, inscritos e ingressantes 1993-2002

Fonte: INEP, Ministério de Educação e Cultura

Nesse contexto competitivo, observou-se que, a partir da segunda metade da década de noventa, as IES privadas começaram a utilizar estratégias de marketing especialmente relacionadas com as variáveis de promoção e propaganda, com o objetivo de aumentar a participação de mercado em função dos excelentes índices de crescimento do ensino médio.

É importante registrar que o crescimento do ensino superior está diretamente correlacionado com a expansão do ensino médio.

- ü De 1996 a 1999, enquanto o ensino médio cresceu 35,4%, o ensino superior cresceu 27,3%. Essa defasagem de 29,6% impulsionou a abertura de novas instituições e a ampliação do número de vagas nas já existentes, em nome de uma demanda não atendida.
- ü De 1995 a 2001, o número de concluintes do ensino médio subiu de 900 mil para 2.200 mil, um crescimento da ordem de 144%.

As estimativas do MEC são de que, em 2005, o número de concluintes do ensino médio chegará a 3 milhões de alunos, prevendo-se, então, uma estabilização em função de problemas de repetência e evasão.

2.2 Variáveis ambientais

Segundo Kotler (2000), a organização deve monitorar forças importantes ou variáveis incontroláveis no seu macroambiente, no qual existem oportunidades e ameaças que devem orientar as estratégias de marketing.

Adaptando o modelo do autor, apresentamos no Quadro 1 as variáveis ambientais que vêm influenciando o mercado da educação superior no Brasil:

Ambiente Demográfico	ü Apenas 9% da população entre 18 e 24 anos está matriculada no ensino superior (IBGE, 2002)
	ü Apenas 16% da população acima de 18 anos está estudando ou é formada em curso superior (UNESCO, 2001)
	ü Haverá 8 milhões de alunos em 2010, mantidos os índices de crescimento (INEP, 2000)
Ambiente Tecnológico	ü Introdução do ensino a distância

<p>Ambiente Político-Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ü Competição internacional em EAD ü 20% das disciplinas podem ser oferecidas a distância (LDB, 1966) em qualquer curso ü Crescimento das ferramentas virtuais de apoio ao ensino presencial ü Liberalização na abertura de novas IES; 544 novas IES de outubro de 2001 a julho de 2003, média de 1,2 ao dia (INEP, 2003) ü Estatização de 10% das vagas nas IES filantrópicas (PROUNI) ü Isenção de impostos para as universidades privadas em troca de 10% das vagas (PROUNI) ü Cotas raciais nas universidades públicas. ü 50% das vagas nas IES públicas para egressos de escolas públicas
<p>Ambiente Sócio-Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> ü Introdução do Provão (evoluindo para o SINAES) como instrumento de avaliação da qualidade das universidades ü Fortalecimento dos exames de associações de classe como premissa para o exercício profissional do egresso (OAB) ü Ampliação da exigência de ensino superior como fator crítico de sucesso profissional
<p>Ambiente Econômico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ü Desemprego de 13,10% em 2002 (IPEA, maio de 2004) ü Queda da renda média mensal de 14,4%, entre 2002 e 2004 ü Baixo nível de financiamento para o ensino superior ü Guerra de preços no setor de ensino superior ü Aumento da inadimplência dos alunos

Quadro 1 - Variáveis ambientais do ensino superior brasileiro

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Para Kotler e Fox (1994), as instituições educacionais devem buscar o alinhamento dos seus objetivos, estratégias, estrutura e sistemas para ter

entendimento e capacidade de adaptação às mudanças ambientais, conforme a Figura 4.



Figura 4 - Posicionamento de uma instituição de ensino superior - 1

Fonte: Kotler e Fox (1994)

No entanto, segundo os mesmos autores, as instituições de ensino superior atuam em cenários de mudanças através de um processo inverso, efetivado a partir de um fluxo que expressa uma visão de dentro para fora, intra muros e endógena, conforme pode ser observado na Figura 5.



Figura 5 - Posicionamento de uma instituição de ensino superior - 2

Fonte: Kotler e Fox (2000)

Pelos dados apresentados, inferimos que nas universidades brasileiras os modelos de gestão foram criados para atender a um ambiente educacional que não apresentou mudanças durante trinta anos, com demanda superior à oferta. Presume-se que, por isso, os objetivos e estratégias refletem uma fragilidade dos sistemas e estruturas para enfrentar cenários competitivos. As mudanças do mercado educacional superior podem não estar sendo entendidas e assimiladas no meio acadêmico, na velocidade que o novo ambiente competitivo exige, agravando a atual crise que as universidades privadas brasileiras estão enfrentando.

Segundo Kotler (2000), para haver mercados é necessário que exista poder de compra, determinado pela renda, pelos preços, pela capacidade de endividamento e pelo acesso a crédito. Com vários desses indicadores desfavoráveis, o ensino superior brasileiro pago passou a enfrentar a sua primeira crise, após um período de vigoroso crescimento.

A “fotografia” do mercado atual de ensino superior no Brasil indica que o *ambiente estável* citado por Kotler e Fox (1994) declinou subitamente para um *ambiente turbulento*, em que estão ocorrendo mudanças imprevistas e expressivas, confrontando a gestão das universidades brasileiras.

Já para Kotler (2000), as organizações bem-sucedidas percebem que o ambiente de marketing apresenta inúmeras oportunidades e ameaças, sendo responsabilidade dos profissionais da área acompanhar as tendências e procurar soluções.

A queda da demanda, o aumento da concorrência, o surgimento de novas estruturas de fornecimento de ensino, a fadiga de cursos superiores tradicionais, entre outros fatores, reforçam a necessidade da contínua análise de ambiente externo, no qual estão localizadas as ameaças e as oportunidades para a organização.

No entendimento de vários autores, a identificação de mudanças, de tendências e de cenários de mercado não é uma tarefa para gestores acadêmico: é uma especialização a ser desenvolvida por uma gestão profissional de marketing, que ainda é incipiente ou inexistente nas universidades.

2.3 A evasão na universidade

Dentro de um quadro nacional em que, dependendo dos cursos, há perdas de alunos de 30% até 70%, algumas universidades estão redirecionando parte dos esforços realizados para a captação de novos alunos, dedicando-se, também, a implementar estratégias de retenção e manutenção dos alunos.

Para Veloso e Almeida (2000), o problema da perda de alunos é real, como podemos constatar em estudo realizado na Universidade Federal do Mato Grosso, que tipifica o problema da evasão no ensino superior brasileiro. Essa universidade, mesmo sendo pública e gratuita, tem cursos com até 73,14% de evasão (Licenciatura em Química), sendo que o menor índice ocorre no curso de Direito, com 29,74% de perda de alunos dentro de um ciclo completo de graduação.

Outros estudos no Brasil já determinaram as causas da evasão, cujo conceito adotado pelo Ministério da Educação (MEC) “é a saída definitiva do curso de origem sem conclusão, ou a diferença entre ingressantes e concluintes, após uma geração completa”.

As estatísticas sobre evasão diferem nas diferentes regiões do País, de instituição pública para instituição privada, de cursos da área de licenciaturas para as engenharias. No entanto, os estudos apontam que as causas principais da evasão estão relacionadas, variando na importância e relevância, com três dimensões, como se segue:

- a) **dimensão acadêmica**, expressa por dificuldades em disciplinas básicas, baixo aproveitamento em sala de aula, metodologia de ensino, relação professor x aluno, currículos, além de outros pontos relacionados com aspectos educacionais;
- b) **dimensão financeira**, determinada por baixo poder aquisitivo, necessidade de financiamento, inadimplência, perda ou necessidade de emprego, além de outros fatores relacionados com aspectos econômicos.
- c) **dimensão pessoal**, caracterizada por erro na escolha do curso, por não entendimento dos métodos pedagógicos, por quebra de expectativa em relação a conteúdos estudados, além de outros pontos relacionados a aspectos psicológicos e comportamentais.

O estudo de Veloso e Almeida (2000) também demonstra que, na Universidade Federal de Mato Grosso, 83% dos índices de evasão ocorrem nos primeiros semestres, o que define que o foco de atenção deve ser dirigido para as fases iniciais. Esses autores também indicam que a instituição, apesar de possuir dados relevantes sobre o histórico escolar e as características sócio-econômicas dos alunos, obtidos quando do ingresso via Vestibular, não os utiliza para antever situações de desistência e abandono.

Para que a evasão possa ser acompanhada, conforme Souza e Souza (1997), é importante implementar um conjunto de relatórios, procedimentos e softwares que possam ser utilizados de forma prática, simples e sem complicações por gestores sem formação em tecnologia ou matemática, como é o caso dos educadores.

Em pesquisa de Veloso e Almeida (2000) com coordenadores de cursos, os fatores determinantes detectados para a evasão na Universidade Federal do Mato Grosso foram os relacionados a seguir.

a) **o aluno**, em função de:

- nível sócio-econômico, que o impulsiona para o mercado de trabalho em busca de renda;
- escolha do curso, feita sem informações suficientes, o que gera uma reversão de expectativas e uma frustração;
- falta de preparo em disciplinas básicas, devido a um ensino médio de baixa qualidade; e
- auto-seleção inicial, na busca de cursos com menor demanda para garantir o ingresso.

b) **a estrutura do curso**, em função de:

- aulas em turno integral, considerando a carga horária do curso, que impedem o aluno de desenvolver atividades remuneradas e de dedicar-se a atividades extraclasse; e
- metodologia utilizada nas aulas teóricas.

c) **o mercado de trabalho** interfere na medida em que:

- existe uma diferença nos níveis de empregabilidade para egressos de bacharelados em relação a formados em licenciaturas, o que faz com que nestas a evasão seja maior; e
- há carreiras consideradas de maior prestígio, o que ocasiona mobilidade para esses cursos, determinando evasão em outros.

d) **o docente** foi relacionado com a evasão nos seguintes pontos:

- baixa relação professor/aluno, especialmente nos primeiros semestres do curso;
- falta de treinamento e uso de professores substitutos; e
- baixa dedicação do corpo docente.

Pesquisa referida por Mattar (2004) sobre a evasão no curso de Administração de Empresas da FEA/USP, instituição pública estadual, nos oferece uma visão das diferenças que podem existir em relação à evasão em instituições privadas. Nesse estudo, o *erro na escolha*, somado ao fato de o evadido *não gostar*

da área, faz com que esses motivos sejam responsáveis praticamente por 60% da evasão.

Os números da evasão no setor de ensino superior são uma ameaça e, ao mesmo tempo, uma oportunidade no sentido de que, com a queda da demanda, as universidades estão percebendo que a manutenção do aluno é tão importante quanto a sua captação.

2.4 Cenários para a educação superior

Para Porto e Regnier (2003, p. 7), em estudo sobre cenários até o ano de 2025, os indicativos futuros são para um aumento da competição:

se de um lado os contornos dos possíveis cenários que podem vir a ocorrer não estejam ainda muito claros, por outro não restam dúvidas de que a educação como um todo, e a educação superior e profissional em particular, deixou de ser sinônimo de um conjunto de instituições – agindo de forma mais ou menos coordenada ou estável - para se tornar um setor em expansão: uma 'área de negócios', como preferem alguns. Atraindo recursos, gerando oportunidades, ampliando e diversificando seus 'produtos' e 'serviços', preocupando-se com seus clientes e suas necessidades diferenciadas e investindo em marketing, em 'marcas', em qualidade.

Outro importante documento de projeção de cenários para a educação superior, produzido pelo Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e pela UNESCO (1999, p. 250) constata que houve um acréscimo de mais de trinta milhões de alunos no ensino superior mundial, entre 1980 e 1995, elevando o total de 31 milhões para 82 milhões de estudantes e também alerta para a ampliação da competitividade:

o aumento da demanda para além da capacidade de atendimento de muitos Estados Nacionais abriu espaço para uma nova 'arena' no campo do ensino superior; e nesta, observa-se a emergência de um conjunto de instituições dos tipos mais diversos com vistas a ocupar as janelas de oportunidades abertas. Muitas são instituições sem fins lucrativos ou com propósitos filantrópicos. Outras, no entanto, são instituições criadas por empreendedores que visam obter lucros e que são geridas segundo os métodos e práticas típicos de empresas ou 'de mercado'. Tais empreendedores enxergam no ensino superior um campo fértil para a expansão dos negócios.

O estudo divulgado por Porto e Regnier (2003), mostrado no Quadro 2, apresenta os seguintes cenários para a educação superior nos próximos vinte anos:

Tendência	Características
1. Mudança nas características do Ensino Superior, por meio da Introdução de novos elementos	<ul style="list-style-type: none"> ü quebra do monopólio geográfico ü mudança do modelo organizacional : o sistema federado de faculdades e universidades dá lugar a uma indústria do conhecimento, operando em mercado global e não regulamentado ü universidades amplas, fortes e verticalmente integradas dão lugar a instituições mais especializadas, centradas no aluno, e não no professor
2. Mudança na estrutura do Setor de Educação Superior	<ul style="list-style-type: none"> ü Universidades corporativas ü Empresas instrucionais que prestam serviços às universidades ü Entidades de intermediação que fazem a ligação dos provedores com o aluno, para financiamento, certificação do conhecimento adquirido, busca de emprego, etc. ü Organizações não tradicionais ingressando no mercado de educação superior: empresas de telecomunicações, informação, entretenimento, ONG e terceiro setor.
3. Mudança nas relações da universidade com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ü A Universidade desempenha novos papéis na sociedade: (saúde, assistência social, desenvolvimento econômico, entretenimento,etc., ü A Universidade ficará mais visível, vulnerável e sujeita a controles externos.
4. Mudança na natureza da prestação de serviços acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> ü Educação continuada ü Aprendizagem assíncrona ü Diversificação dos serviços em função da diferenciação dos públicos, necessidades e objetivos (customização)
5. Mudança no modo de execução das atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> ü Modelo de produção com características da indústria de entretenimento: menos artesanal, mais massiva ü Novas tecnologias retiram o professor da sala de aula para assumir funções de gerador e gestor de

	<p>novos experimentos de aprendizagem, como consultor e orientador do aluno</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Convergência digital cria uma nova “biblioteca”: muda a preservação, divulgação e acessibilidade do conhecimento ü novos modelos de extensão universitária exigirão aplicação mais imediata de um alto volume de conhecimento
--	--

Quadro 2 - Cenários para a educação superior – 2003/2025

Fonte: Adaptado de Porto e Regnier (2003)

Verificamos, assim, que o mercado de ensino superior demanda mudanças substantivas no tradicional modelo de atendimento aos alunos, privilegiando a ampliação do seu vínculo com a universidade para além de um simples curso de graduação.

2.5 O marketing e o modelo de gestão das universidades

Kotler e Fox (1994, p. 18), ao analisar o mercado norte-americano de educação superior, considerado de alta competição, afirmam que:

a razão do interesse por marketing é o declínio do número de jovens em idade de entrar na faculdade. O mesmo número de faculdades na caça de um número de alunos potenciais cada vez menor significa que as mesmas têm que lutar arduamente para manter seus níveis de matrículas ou, como acontece em algumas escolas de prestígio, para evitar a redução dos seus padrões elevados.

No Brasil, o interesse por marketing no ensino superior tem origem semelhante, mas a justificativa tende a ser oposta: em vez de estabilização, como nos Estados Unidos, em nosso País o número de IES aumentou, desequilibrando a oferta; em vez de um número declinante de jovens, aqui existe demanda reprimida, faltando renda e financiamento para ampliar o número de ingressantes na universidade paga. O resultado é que a retenção dos alunos, e não somente a captação, começa a chamar a atenção das universidades.

Cabe ressaltar que Kotler e Fox (1994) consideram o marketing para instituições de ensino de forma ampla, organizado em torno de um conjunto de

ferramentas voltadas à geração de novos produtos educacionais, ao desenvolvimento de canais de distribuição além da sala de aula, à captação de alunos e, naturalmente, também para abordagens inovadoras de promoção e comunicação.

Sobre a dispersão da procura em função da ampliação do número de fornecedores, isso tende a ser um problema comum para a maioria dos setores e é o que está colocando em xeque as maneiras convencionais de implementar políticas de marketing não só nas universidades, mas em qualquer tipo de organização.

No caso do ensino superior brasileiro privado, mesmo o modelo clássico do *marketing mix* de McCarthy (1960), composto dos 4 P – *product* (produto), *place* (distribuição), *promotion* (promoção) e *price* (preço) –, enfrenta resistência no modelo de gestão das universidades, no qual persiste a visão de que educação não é uma área a ser gerenciada por profissionais “de mercado”, mas sim por educadores, acadêmicos e pedagogos.

No entanto, para Kotler e Fox (1994), em obra específica dirigida a instituições de ensino superior, o marketing pode cumprir o seu papel na gestão universitária em várias dimensões, a saber:

1. na busca de soluções para problemas de ordem prática, envolvendo análise, planejamento, implementação e controle;
2. na construção de um planejamento avançado;
3. na geração de trocas voluntárias com o mercado, por meio de benefícios fornecidos;
4. na identificação de oportunidades de trocas, genéricas ou específicas;
5. na seleção das melhores oportunidades de atendimento, direcionando os esforços da organização para um foco definido;
6. na orientação para o cliente, e não para a venda, atuando no projeto de oferta (produtos, programas, cursos); e
7. na utilização de um conjunto de variáveis (preço, produto, propaganda, distribuição) para satisfazer o cliente e gerar resultados para a instituição.

Esse conjunto de ações consubstancia, em realidade, a abordagem de *orientação para marketing*, consolidada ao longo das últimas décadas, que preconizou que as diversas áreas da organização devem trabalhar de forma sincronizada e orientadas para o cliente, visando agregação de valor, ampliação da

satisfação do usuário e manutenção no sentido de mantê-lo para propiciar trocas futuras.

Para Kotler (2000), a *orientação para marketing* é obtida quando todas as áreas da empresa atuam conjuntamente e de forma planejada para atender aos interesses do cliente, sendo a combinação das atribuições do *marketing externo* – aquele identificado com a força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, gerência de desenvolvimento de produto e pesquisa – com as atividades das demais áreas, tais como finanças, logística e recursos humanos, que alguns autores denominam de *marketing interno* ou *endomarketing*.

Na universidade, no entanto, esse conceito de integração entre as áreas não é percebido nos modelos de gestão, pois as IES são tradicionalmente divididas e compartimentadas entre *funções acadêmicas* – que se estendem da criação do serviço nos gabinetes à sua entrega em sala de aula – e *funções administrativas*, compostas de área financeira, de infra-estrutura e de recursos humanos, via de regra com atuações equidistantes e focos distintos.

Este modelo funcional de gestão pode ter origem no fato de que, no Brasil e muito especialmente em Santa Catarina, as universidades pagas foram construídas à imagem e semelhança da universidade pública, orientadas por comissões de instalação compostas de membros das IES federais, indicados pelo MEC. À época, não havia outro referencial a ser seguido, pois essas instituições estavam sendo criadas como um complemento e uma espécie de apêndice ao modelo público vigente. Dessa forma, nas universidades pagas, mesmo que o financiamento não seja garantido e o serviço seja comercializado, a busca de resultados positivos para manutenção e investimentos, a existência de concorrência e o atendimento às necessidades do mercado não foram considerados ao longo de décadas.

Observa-se, atualmente, a existência de departamentos de marketing nas IES privadas atuando como setores de publicidade e propaganda, distanciados da gestão estratégica, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produto e à formulação de preços, quanto menos da participação em processos de trocas e de atendimento para alunos, professores, comunidade e *stakeholders*.

Para alguns autores, a organização universitária não é profissional, sendo realizada por docentes guindados a funções administrativas. Silva, Cunha e Possamai (2001) ressaltam a falta de programas de capacitação para professores que assumem funções de gestão em universidades e que a organização

universitária é caracterizada pela fragmentação entre grupos de interesse com diferentes metas e valores. Com pouco controle externo, a cultura da profissão enfatiza a autonomia pessoal e o autocontrole colegiado.

Os mesmos autores citam uma pesquisa que estudou professores-gerentes de uma grande universidade americana, concluindo que estes não passam por treinamentos formais na área administrativa quando têm sob suas responsabilidades uma das áreas mais importantes da nossa sociedade: a educação.

Silva, Cunha e Possamai (2001, p. 15) concluem que:

[...] as habilidades mais valorizadas pelos professores são coerentes com a situação vivenciada por eles em um misto de burocracia profissional (MINTZBERG, 1991) e modelo político (BALDRIDGE, 1977), onde o dirigente não tem poder formal e as decisões são colegiadas. Nesse tipo de organização, a coordenação e o controle são rígidos, as normas e procedimentos são padronizados e as questões centrais são poder, conflito e a distribuição de recursos escassos, tratados de acordo com os interesses individuais ou de grupos (BIRNBAUM, 1988; BOLMAN; DEAL, 1991; MINTZBERG, 1991).

Nesse ambiente, a função de marketing, vinculada a lucro e resultados financeiros, quando incorporada à organização universitária, encontra resistência, especialmente no que se refere à sua participação no desenvolvimento do “produto acadêmico”.

O “produto acadêmico” – identificado no curso superior – é desenvolvido de maneira clássica, na forma de um Projeto Pedagógico, modelo que embasa a sua criação. Segue a legislação educacional vigente ou as normalizações dos conselhos de ordem que regulamentam as profissões e que interferem diretamente na organização dos currículos mínimos.

Por ser uma iniciativa acadêmica estatutária, regimental e constitucional, o criar um curso superior (*core business* das universidades) tem a liderança natural das funções pedagógicas – pró-reitorias, diretorias de ensino, chefias de departamentos, coordenações e congregações de professores. Como esses profissionais estão voltados para o ambiente interno da instituição, o curso superior tende a ser, via de regra, criado a partir da competência interna e da experiência anterior dos envolvidos – prática ou teórica –, e não a partir de orientações decorrentes das necessidades do mercado e da sociedade.

Com o espaço de atuação reduzido no desenvolvimento de produto e na pesquisa de mercado, a função de marketing poderia atuar em relação às outras variáveis mercadológicas de uma IES, como o preço e a distribuição.

No entanto, quando o Projeto Pedagógico de um curso superior define o perfil do profissional a ser formado, os objetivos gerais e específicos, a descrição do currículo pleno, o ementário das disciplinas com as atividades de cada uma delas, a bibliografia básica, o número de vagas iniciais e o turno de funcionamento, a relação dos docentes e a especificação da titulação, o acervo da biblioteca, as instalações, os equipamentos e os laboratórios, determina os insumos e condiciona o preço.

Para ter uma mensalidade competitiva e funcionar de imediato, um novo curso superior utiliza boa parte da estrutura de cursos existentes (laboratórios, corpo docente, salas de aula, etc.), que já funcionam em determinado campus, o que também condiciona a distribuição ou localização.

O modelo de gestão vigente na universidade pode ser uma das causas para que ela ainda não tenha avançado para o estágio de organização orientada ao cliente, permitindo que o marketing seja aplicado em todas as suas dimensões, muito além das operações finais de comunicação e propaganda.

2.6 O marketing visto como publicidade

No Brasil, o desconhecimento sobre marketing no ensino superior foi constatado por Braga (2002) em pesquisa realizada com dirigentes de instituições de ensino. Os resultados mostraram que 70% dos diretores misturam conceitos de marketing com publicidade; 50% afirmam que são as agências de propaganda que tomam conta do marketing de suas instituições; 45% dizem que não possuem um planejamento anual de marketing e comunicação; e 62% das instituições pesquisadas sequer estabelecem um orçamento de marketing.

No entanto, para o autor, nem todas as IES “*estão paradas no tempo*”, e existem aquelas que consideram o marketing uma questão estratégica e vital para os seus negócios.

Uma evidência de que a visão de marketing das universidades brasileiras continua diretamente relacionada com a variável de promoção é que, no Brasil, em 2001, segundo o IBOPE, havia duas universidades entre os 100 maiores anunciantes do País. Essas IES participavam do mesmo grupo, composto de

grandes conglomerados industriais e de serviços, tais como montadoras de automóveis, bancos, seguradoras, empresas de bens de consumo: a UNIP, Universidade Paulista, com um investimento de R\$ 17.560 mil (95% a mais do que no ano anterior), e a Universidade Estácio de Sá, com gastos lançados de R\$ 15.237 mil (72% a mais do que no ano anterior).

Com menos de 80 mil alunos matriculados, essas IES utilizavam-se de mídia de massa em larga escala, indicadas pelas teorias do marketing para organizações que possuem um universo bem maior de consumidores, além de uma cobertura de mercado mais ampla, apenas para citar dois aspectos.

Essas universidades direcionaram as suas mensagens publicitárias para milhões de pessoas, pagando preços calculados em função do custo por mil ouvintes, leitores ou telespectadores, com uma fantástica perda de eficiência, haja vista o pequeno universo de potenciais alunos que estão buscando. Sem dúvida, o custo de aquisição de aluno dessas universidades aumentou significativamente.

Entre os 300 maiores anunciantes, naquele mesmo ano, mais quatro universidades estavam relacionadas, a saber: Univercidade, UNIBAN, ESPM e Uninove.

É importante frisar que os gastos computados nas estatísticas envolviam apenas verbas destinadas aos veículos de comunicação, portanto, direcionadas para a mídia de massa. E cabe ressaltar que a presença de instituições de ensino nesse tipo de ranking é uma característica tipicamente brasileira.

Um estudo da consultoria Accenture (2000) constatou que, nos Estados Unidos, até a década de oitenta, cerca de 80% do público-alvo podia ser alcançado por um único comercial de trinta segundos, bem posicionado em determinado veículo de comunicação e faixa horária de programação. Vinte anos depois, alcançar o mesmo *target* requer, segundo a empresa, entre 200 e 300 comerciais meticulosamente espalhados por diversos canais, veículos e faixas horárias.

O indicativo a ser destacado a partir do referido estudo é que a mídia de massa, para a maior parte dos setores, está deixando de ser a solução de comunicação mais efetiva, em função do surgimento de novos veículos, especialmente os virtuais. O desenvolvimento de tecnologias como a Internet, o celular e outras, que competem pelo mesmo leitor-telespectador-ouvinte dos meios de comunicação propriamente ditos, são responsáveis pelo enfraquecimento da mídia de massa, segundo o estudo.

Se existe uma reflexão a ser feita pelas universidades brasileiras em geral a respeito do marketing tradicional por elas praticado, fortemente orientado para a publicidade, há que se considerar a manifestação de Jorge Klor De Alva, presidente do Grupo Apollo International, um dos maiores conglomerados mundiais de ensino superior, em palestra recentemente proferida no País.

Para ele, o alvo da propaganda é maldirecionado no Brasil: "Só na área de Belo Horizonte, temos mais outdoors de escolas do que em todos os 28 Estados americanos onde existem escolas do Grupo Apollo". Complementa afirmando que "cada aluno que mantemos fica muito mais barato do que a busca de outros". E finaliza: "Desde o primeiro momento em que o aluno entra em contato com a escola até a sua formação, mantemos uma aproximação quase diária com ele".

Em síntese, De Alva (2004) definiu a nova abordagem de marketing para uma instituição de ensino, cujos objetivos estão na manutenção dos alunos e na multiplicação do número de contatos com eles, visando agregação de valor nas transações realizadas.

Assim, verifica-se que as IES podem optar por dois caminhos para implementar a função de marketing: (1) utilizar estratégias clássicas, baseadas em transações, apostando na eficácia de políticas de captação moldadas para empresas que atuam em mercados de grande escala, alicerçadas em mídia de massa, ou (2) investir em novas estratégias, fundamentadas em uma visão menos convencional de marketing, identificadas com o contato cada vez mais direto e pessoal com os clientes potenciais.

De acordo com Kalsbek (2003, p. 148), os novos cenários apontam para o uso crescente dessas novas estratégias:

A necessidade de educação permanente é tão grande que a educação superior está posicionada de forma diferenciada como uma indústria que capitaliza valor a longo prazo, com base em relações sustentáveis com os seus clientes. Alguém uma vez já disse que educação superior é uma indústria que reúne, todos os anos, com grande pompa, seus clientes e manda-os embora, de forma sumária. Numa economia dirigida pelo conhecimento, como a que vivemos, o futuro da educação superior se baseia no princípio de que cada ex-aluno que passou pela instituição não pode ser considerado simplesmente um ex-aluno, mas sim, um estudante permanente em uma relação contínua de negócios, sustentável e de longo prazo. Esse é o grande desafio do marketing e gerenciamento de matrículas nas instituições de ensino superior.

A hipótese central desta dissertação é que o marketing de relacionamento pode ser uma alternativa estratégica mais eficiente tanto na captação quanto na manutenção de alunos, tendo em vista as tendências referidas no presente capítulo. Em função da sua capacidade de identificar gostos e preferências, categorizar os alunos pelo seu valor efetivo, criar lealdade, realizar vendas cruzadas e potencializar o relacionamento, gerando um número maior de transações ao longo de um ciclo, o marketing de relacionamento pode ser uma estratégia inovadora, em substituição às estratégias convencionais de marketing.

3 CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING APLICADOS À UNIVERSIDADE

3.1 O marketing transacional

No ensino superior brasileiro, o marketing começou a ser utilizado a partir do momento em que o mercado torna-se mais competitivo com a entrada de novos concorrentes. A utilização do marketing pelas IES é uma experiência nova, com maior incidência a partir da segunda metade dos anos noventa e com foco no uso das ferramentas de publicidade e propaganda.

A utilização de uma abordagem de marketing com o objetivo de gerar ofertas equilibradas para atender aos anseios do mercado tem sido feita, na maior parte das vezes, sem orientação para o cliente. Isso pode ser constatado no Brasil, ao contrário dos Estados Unidos, por exemplo, onde as universidades possuem departamentos de admissão, programas organizados de captação de recursos para viabilizar ingresso de alunos, políticas de bolsas, estruturas de relacionamento com ex-alunos ou com o meio empresarial para obter patrocínios e doações, bem como áreas organizadas para responder pelo relacionamento com o mercado.

Para Kotler e Fox (1994), o direcionamento de uma IES para marketing é resultante de duas situações de mercado:

- a) IES em mercado abundante ignora ou evita marketing; e
- b) IES em mercados em mudança, com escassez de alunos, fundos, doadores, é mais receptiva para utilizar marketing.

Segundo os autores, o genuíno trabalho de marketing deve envolver análise de ambientes, mercados, concorrência, forças e fraquezas, além de passar pelo desenvolvimento de um sentido claro de missão, mercados-alvo e posicionamento de mercado. Kotler e Fox (1994, p. 27) identificam a instituição de ensino orientada para marketing como aquela que:

pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.

A Figura 6 apresentada a seguir compara dois modelos de orientação da gestão de uma universidade:



Figura 6 - Universidade orientada por vendas ou por marketing

Fonte: Kotler (2000, p. 41), adaptado pelo autor

Corroborando o modelo, temos duas abordagens na gestão no ensino superior, sendo que no Brasil, pela observação dos dados mencionados, predominam as universidades *sem orientação para o marketing*, como identificado na Figura 7.



Figura 7 - Instituição sem orientação para marketing x instituição com orientação para marketing

Fonte: Kotler e Fox (1994), adaptado pelo autor.

Assim, numa universidade *orientada para marketing*, a maior prioridade é atender a desejos e a necessidades dos alunos, com uma boa gestão dos recursos, de modo a se alcançarem resultados tanto econômicos quanto institucionais, para cumprimento da missão, consolidação dos valores e alcance da visão da universidade.

Dessa forma, a área de marketing está naturalmente presente na análise, no planejamento, na implementação e no controle de cursos e programas, estando lado a lado com as áreas acadêmicas e pedagógicas.

3.2 Conceituação do marketing

Ao abordar os temas centrais do marketing, resgatamos a visão de Kotler (2000), que oferece duas dimensões na conceituação:

- a) **uma definição social**, em que marketing é um processo através do qual pessoas ou grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros; e
- b) **uma definição gerencial**, em que o marketing é um processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (American Marketing Association).

Na dimensão da gestão, é importante entender que a função de vendas, normalmente introduzida no escopo da função de marketing, não possui a preponderância que lhe é atribuída. Drucker (1973) preconiza que *o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua*. Para o autor, a organização deve conhecer o cliente para que o produto ou serviço se encaixe com perfeição no que diz respeito às necessidades e aos anseios desse cliente, bastando tornar o produto ou serviço disponível para consumo.

No centro da definição de marketing estão embutidos outros conceitos mais relevantes, tais como *grupos de pessoas, necessidades, desejos, demandas, valor, troca*, os quais serão examinados a seguir, já no contexto do mercado de ensino superior.

3.2.1 Mercados-alvo e segmentação

As organizações não reúnem condições técnicas e operacionais para atender a todos os consumidores e, portanto, necessitam optar pelo direcionamento do seu foco para grupos determinados de clientes: esse é o princípio básico da segmentação.

É tarefa de marketing, na sua abordagem tradicional, identificar segmentos de clientes que, confrontados com os produtos e serviços da empresa, possam receber um atendimento superior, caracterizado por diferenciais competitivos em relação à concorrência, por nível de rentabilidade ou por qualquer outro critério selecionado.

Para Kotler e Fox (1994), o *marketing de alvo*, em que a instituição de ensino divide o mercado em diferentes segmentos, escolhe um ou mais como foco e desenvolve ofertas específicas de atendimento, é a abordagem mais correta para

satisfazer um mercado educacional. Segundo os autores, a estratégia de segmentação permite:

- ü descobrir e identificar ofertas ainda não atendidas;
- ü realizar ajustes mais finos dos produtos em relação às demandas de mercado; e
- ü orientar a política de preços, de distribuição e de promoção, podendo usar vários critérios de seleção: geográficos, demográficos, psicográficos, comportamentais ou multivariável.

Para Kotler (2000), a segmentação é um esforço para ampliar a precisão do marketing da empresa. Segmentar significa identificar um grande grupo de clientes a partir de suas preferências, seu poder de compra, sua localização geográfica, seus hábitos similares de compras, entre outros fatores. A segmentação atua na fronteira entre o marketing de massa e o marketing um a um, pois assim como reúne preferências similares também reconhece diferenças entre dois compradores.

Se a definição de Kotler e Fox (1994) não considerava, dez anos atrás, a grande revolução das tecnologias de informação, que ao serem aplicadas nas áreas de gestão, de produção ou de comunicação com o mercado colocaram em debate os conceitos de segmentação, o mesmo Kotler (2000) aproximou a sua definição de segmentação para a nova realidade do mercado.

À medida que as empresas passaram a ter condições de oferecer produtos além das suas fronteiras geográficas, ampliando as possibilidades de atendimento a grupos cada vez menores de clientes, ficou mais difícil a obtenção de uma efetiva segmentação.

A Figura 8 abaixo representa o fluxo de uma estratégia de segmentação de mercado e marketing de alvo:

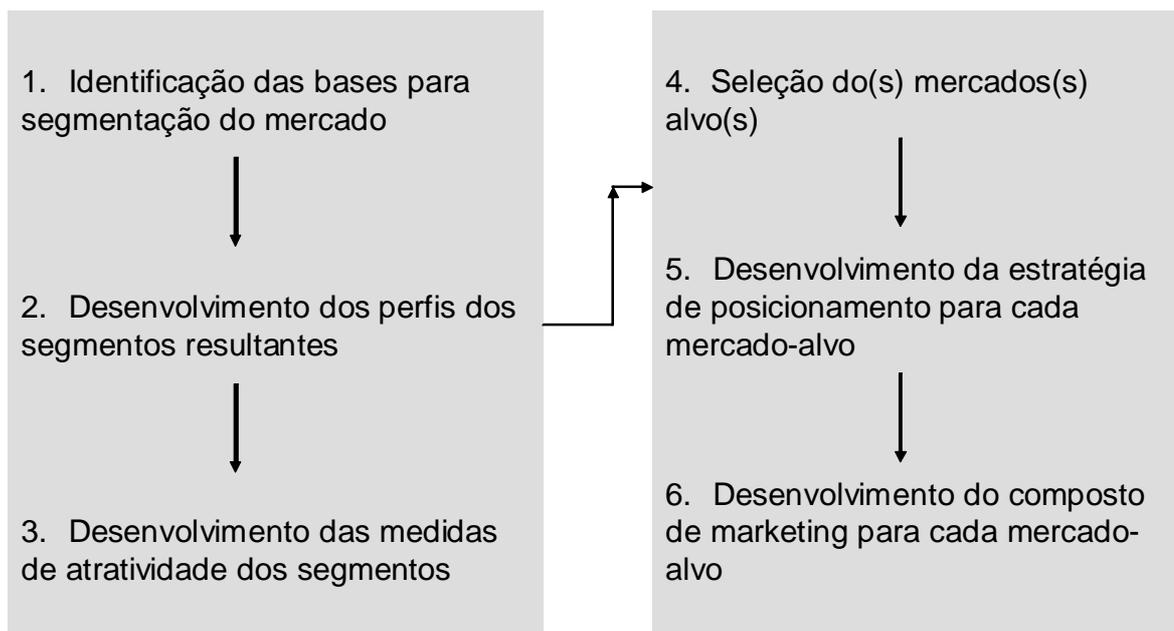


Figura 8 - Fluxo de segmentação de mercado

Fonte: Karen e Fox (1994, p. 205)

O modelo expresso na Figura 7 teve pouca aderência ao mercado brasileiro, em virtude da baixa compreensão de uma abordagem de marketing por parte das IES, já referida por Braga (2002), e porque somente no final dos anos noventa houve uma flexibilização das diretrizes curriculares estabelecidas pelo Ministério da Educação, Cultura e Desportos (MEC), permitindo de forma mais efetiva a utilização de estratégias de segmentação. Sem poder alterar a estrutura do seu produto-núcleo – o curso superior –, as universidades pouco podiam fazer para aprimorar a sua segmentação de mercado, como estratégia de diferenciação em relação aos concorrentes.

Somente casos isolados de segmentação se desenvolveram no País, com instituições optando por atender, por exemplo, a nichos de mercado de maior poder aquisitivo, tais como o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), que mantém cursos na área de gestão, e a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a partir de ofertas de excelência acadêmica e de alto custo.

Não encontramos exemplos de um modelo universitário segmentado, na medida em que a organização universitária tem como premissa básica de reconhecimento a oferta de um portfólio mínimo, aberto e completo de cursos superiores, que atenda ao interesse mais amplo possível.

Em complementação à abertura proporcionada pela Lei de Diretrizes de Bases para a Educação (LDB), de 1996, que criou novas modalidades de cursos, como os *seqüenciais* e os *tecnólogos*, o MEC também incentivou que fossem estabelecidas novas diretrizes curriculares para os cursos convencionais de graduação.

Os princípios adotados pelo MEC, a partir de 1997, passaram a assegurar às IES maior liberdade na composição da carga horária mínima, assim como na definição das unidades de estudo a serem ministradas, evitando, também, a fixação de conteúdos específicos em cargas horárias predeterminadas, que não poderiam exceder a mais de 50% da carga horária total dos cursos.

Sob um enfoque mercadológico foram criadas condições para que as universidades saíssem de um modelo de massa, de oferta do maior número possível de produtos, o mais padronizados possível, para um modelo segmentado, em que os cursos passariam a ser diferenciados de acordo com demandas de mercado, regiões de atuação, perfil do aluno, etc.

Enquanto as universidades formavam equipes de trabalhos e estabeleciam discussões para regulamentar e implementar as mudanças da legislação nos diversos cursos – período compreendido entre 1997 e 2001 –, as autoridades educacionais brasileiras deram novo passo à frente: abandonaram o *modelo de currículos mínimos*, que limitava o atendimento a demandas diferenciadas de mercado, tendo em vista que qualquer mudança na estrutura curricular poderia determinar o não reconhecimento e a não autorização de funcionamento de um curso.

Em substituição, surgiu o *modelo das diretrizes curriculares*, com flexibilização e liberdade para que as universidades definissem os projetos pedagógicos dos cursos a partir de uma adequação às demandas sociais, às características do meio envolvente, aos avanços científicos e tecnológicos, às habilidades e competências internas, garantindo grande autonomia na definição do “produto acadêmico”. Estavam criadas condições mais consistentes para a segmentação.

Conclui-se que, antes de terem sido estabelecidas essas novas condições, em termos de desenvolvimento de produto, as IES praticavam estratégias de massificação não por estarem atrasadas em relação às novas tendências, mas devido ao engessamento de ordem legal que marcava o setor de ensino superior.

As Figuras 9, 10 e 11 representam o mercado de educação superior, em face das oportunidades de cobertura do mercado:

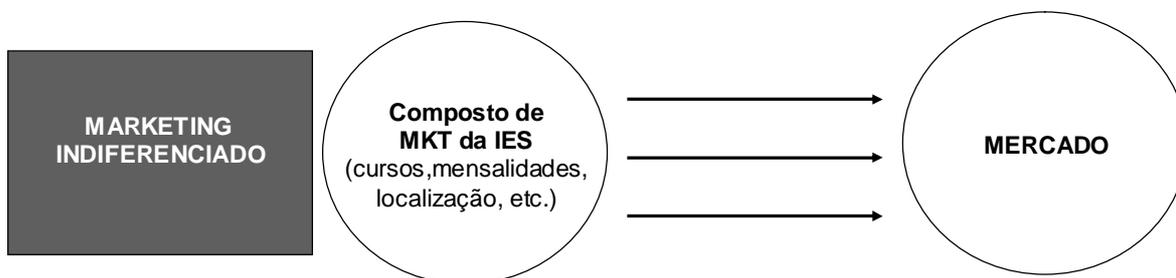


Figura 9 - Abordagem de marketing indiferenciado

Fonte: Kotler e Fox (2004), adaptado pelo autor

A abordagem do marketing indiferenciado é característica do marketing de massa, focado em produção e em imagem da marca, identificado com produtos de consumo produzidos em larga escala. Reflete a universidade tradicional, que desenvolve um amplo portfólio de cursos e o oferece aos alunos potenciais, sem considerar o maior ou menor interesse e a necessidade do mercado pelos produtos.

Essa abordagem concentra os objetivos na ampliação do volume de alunos matriculados, sem considerar o número mínimo de alunos presentes em cada curso ou programa. Cursos de alta demanda convivem com cursos de baixa procura, formando um portfólio de cursos, e os resultados são considerados pelo todo. É uma estratégia eficiente quando os mercados têm baixa concorrência, em que a simples ampliação do número de cursos aumenta a base de clientes.

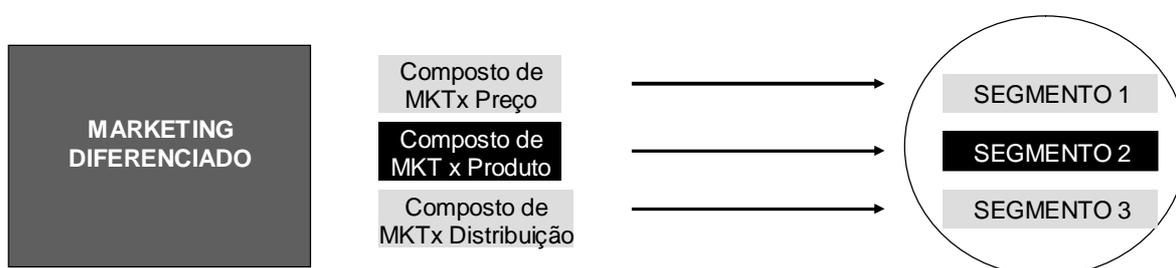


Figura 10 - Abordagem de marketing diferenciado

Fonte: Kotler e Fox (2004), adaptado pelo autor

A abordagem do marketing diferenciado divide as ofertas da IES em vários segmentos, para os quais ela constrói estratégias diferentes. Para alguns cursos privilegia vantagens de preço, já para outros, localização e conforto do campus, e

ainda para outros realiza esforços maiores de promoção, sempre buscando atingir um perfil determinado de clientes. Dentro das várias possibilidades, a universidade prioriza os segmentos mais interessantes. É uma estratégia de sucesso quando a IES possui uma estrutura de inteligência competitiva para análise dos ambientes externo e interno capaz de ressaltar os pontos fortes e fracos da organização, diante das ameaças e oportunidades surgidas no seu mercado.



Figura 11 - Abordagem de marketing segmentado

Fonte: Kotler e Fox (2004), adaptado pelo autor

A *abordagem de marketing segmentado* focaliza determinado espaço de mercado para o qual a IES direciona os seus esforços. Pode ser uma estratégia com aderência para as instituições que estão ingressando no mercado educacional e que necessitam concentrar investimentos bem como gerar resultados tanto econômicos quanto de imagem de marca. Está em oposição, via de regra, às IES tradicionais, pois pressupõe uma capacidade de descartar cursos deficitários, cursos sem demanda e programas ultrapassados, para concentrar-se numa única área de excelência, desenvolvida de forma a atender um segmento específico de mercado.

Outro fator, este de ordem conjuntural, é que o potencial para segmentação aberto pelas novas diretrizes curriculares encontrou o Brasil ingressando em um período de crise econômica, marcada pela ampliação do desemprego. O fato comprometeu o desenvolvimento de novos segmentos – a partir de novos produtos – por parte das universidades, como é o caso dos “cursos tecnológicos” e dos “cursos seqüenciais”, direcionados a um cliente que, teoricamente, deveria buscar uma formação mais rápida para inserção no mercado de trabalho.

Tal ambiente de crise econômica impediu que as IES pudessem verificar com segurança, conforme Kotler e Fox (1994) preconizam, se esses novos segmentos

eram *mensuráveis, acessíveis, substanciais e duráveis* o suficiente para justificar uma estratégia.

Em junho de 2002, segundo dados do MEC (Sinopse Estatística do Ensino Superior, 2002), conforme pode ser identificado na Tabela 1, o desempenho de dois novos segmentos de produto – os *cursos seqüenciais* e os *cursos de graduação a distância* – ainda era incipiente no Brasil.

Tabela 1 - Número de cursos de graduação e matrícula no Brasil - 2002

Modalidade	Número de Cursos	Participação	Número de Matrículas	Participação
Cursos de Graduação Convencional	14.399	96,17%	3.479.913	98,80%
Cursos de Graduação Seqüenciais e EaD	551	3,83%	41.552	1,20%

Fonte: INEP (Sinopse estatística, 2002)

Para segmentar, pode não bastar a identificação de diferenças externas, no âmbito do mercado, sendo indicado reconhecer e incentivar as diferenças internas, permitindo que a IES selecione determinado programa acadêmico em vez de outro.

A escolha de produtos em que a instituição efetivamente possua força, vocação, estrutura e competência para ocupar uma posição de sucesso no mercado, gerando melhores resultados tanto financeiros quanto no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, é considerada um pressuposto básico para uma estratégia de segmentação.

Assim, a segmentação, por essência, incentiva um posicionamento direcionado a reconhecer hierarquias de produtos. No caso de uma universidade, a utilização dessa estratégia pode levar a choques culturais, devido à estrutura compartimentada e ao modelo de gestão fragmentado em vários colegiados. No ambiente universitário, os padrões de negociação são de certa forma protegidos pela cultura interna e pelo conceito clássico da autonomia universitária, que prioriza a manutenção do *status quo* em detrimento de mudanças organizacionais.

Cabe levantar a possibilidade de que a universidade, em termos gerais, tenha passado ao largo da segmentação não só em função das limitações legais, mas

também pelo fato de que essa estratégia, aplicada a uma IES, ao contrário de garantir uma isonomia interna na gestão, prioriza os produtos em que efetivamente a organização possa ser melhor que a concorrência e agregar valor superior ao aluno.

3.2.2 Necessidades, desejos e demanda

As estatísticas sobre o ensino superior no País têm mostrado que as universidades, ao longo da sua história, desenvolveram-se distanciadas das necessidades dos mercados-alvo, dos seus desejos e das suas demandas, o que é uma deficiência importante no manejo do marketing como ferramenta de gestão. A constatação é embasada em dados que mostram uma oferta muitas vezes dissociada da realidade do mercado.

Braga (2002) destaca pesquisa realizada por investidores internacionais, que constatou um *“baixíssimo nível de profissionalismo na gestão”* nas IES brasileiras. Referindo-se a esse problema, que em determinadas oportunidades inviabiliza a implementação de uma abordagem de marketing dentro da organização universitária, o autor afirma que:

seja por desinformação, pedantismo ou preconceito, esses ‘intelectuais’ associam o marketing a processos mercantilistas e, geralmente, pouco éticos. Mal sabem estes sujeitos que uma instituição orientada para marketing acaba, invariavelmente, sendo mais transparente quanto ao seu posicionamento, objetivos e qualidade. Quanto mais você aparece, seja pela propaganda, pelos eventos ou pelo relacionamento direto, mais você expõe suas forças e também suas fraquezas.

Para ilustrar esse distanciamento do mercado, buscamos, a título de exemplo, na Tabela 2, relacionar a variação da oferta de vagas noturnas no País nos últimos dez anos, com o aumento do percentual de jovens que trabalham e estudam durante o dia, e que estão em idade de ingressar na universidade.

Tabela 2 - Oferta de vagas noturnas sobre o total de vagas – 1991 a 2002

Tipo de IES	1991	2002	Varição
IES em Geral	54,3%	57,6%	(+)6,1%
IES Públicas	34,9%	35,8%	(+)2,6%

Fonte: INEP (2004)

A Tabela 2 aponta que houve uma pequena variação da oferta noturna no período, mesmo com todo o crescimento experimentado pelo ensino superior no País. Enquanto isso, conforme a Tabela 3, a demanda potencial por vagas noturnas foi consideravelmente ampliada, sem atendimento por parte das IES.

Tabela 3 - Participação de jovens que trabalham e estudam sobre o total de jovens que trabalham

Faixa Etária	1992	2003	Variação
18/19 Anos	16,50%	22,00%	(+)33,4%
20/24 Anos	10,0%	15,2%	(+)52,0%

Fonte: Síntese de Indicadores Sociais – IBGE – 2003 – www.ibge.com.br

O exemplo expresso nas Tabelas 2 e 3 permite que seja confrontado um dos paradigmas do marketing, aquele que lhe imputa a capacidade de criar necessidades. Na verdade, tais necessidades são fruto de mudanças da própria sociedade em busca de novos patamares de produtos e serviços. Cabe ao marketing, por meio da pesquisa, identificar as mudanças do ambiente externo que possam contribuir para o surgimento de novas demandas. Marketing não significa criar desejos, mas sim atendê-los, se for interessante, relevante e rentável para a organização.

Nessa linha, novos conceitos do marketing societal contrapõem a visão mais mercantilista do marketing, incluindo temas como a deterioração do meio ambiente, a escassez de recursos e as desigualdades sociais.

Segundo Kotler (2000, p. 47), em conceito aplicável de forma muito especial às universidades, a orientação de marketing societal sustenta que:

a tarefa da organização é determinar necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

3.2.3 Orientação para o cliente

Para Kotler e Fox (1994), “a instituição educacional que responde ao mercado” empreende todos os esforços para sentir, atender e satisfazer às

necessidades e desejos de seus consumidores e públicos, respondendo com efetividade às demandas em todos os níveis da organização.

Para os autores, existem três níveis de instituições orientadas para os clientes:

- a) IES que não respondem aos clientes;
- b) IES que respondem casualmente aos clientes; e
- c) IES que respondem fortemente aos clientes.

Na busca para verificar a ocorrência dessas categorias de IES no Brasil, selecionamos um indicador que, em tese, poderia sintetizar aqueles apresentados pelos autores.

Como a presente pesquisa não tem o objetivo de levantar dados para avaliar indicadores que possam comprovar o nível de “resposta ao cliente”, tais como os sugeridos pelos autores, que incluem “se a instituição analisa os índices de satisfação externados”, “se a instituição possui um bom nível de treinamento de funcionários” ou “se a instituição realiza pesquisas sobre as necessidades do aluno”, selecionamos um indicador público e disponível, divulgado pela maioria das universidades: as declarações de missão.

Minogue (2003, p. 43-44) faz a seguinte afirmação sobre a missão de uma universidade:

os acadêmicos tendem a ser prolixos ao explicar cada detalhe da missão institucional. Uma declaração de posicionamento formal da universidade necessita ser precisa e concisa...Uma declaração de posicionamento pode ser: gostamos dos nossos alunos! Bem, todas as instituições gostam de seus alunos. Quem ousaria dizer que não gosta dos alunos? Temos que encontrar a maneira de dizer que nossos alunos receberão atenção personalizada que vai além da nossa obrigação.

Almeida (2003) expressa o pensamento de Drucker (1973) de que definir a missão da universidade é expressar-lhe a filosofia, é definir-lhe o negócio.

Considerando-se, dessa forma, que a declaração de missão de uma organização constitui a sua natureza mais essencial e direciona o seu rumo, verificamos que, a partir da análise dessas declarações de princípios também poderíamos agrupar as IES brasileiras em três grandes grupos, como mostrado no Quadro 3 apresentado a seguir.

Tipo de instituição	Características observadas	Exemplos de missão
Universidades comunitárias e filantrópicas do Sistema ACADE, de Santa Catarina	<ul style="list-style-type: none"> ü O aluno não é mencionado como questão central na declaração de missão. ü Compromisso com a comunidade regional está acima do compromisso com a sociedade em seu conjunto. ü Foco na formação do cidadão, e não na formação do profissional. 	<p>1. “Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético”.</p> <p>2. “Educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos e contribuir com o desenvolvimento regional sustentável”.</p> <p>3. “Atuar no Ensino Superior articulado à pesquisa e extensão, pautado em uma perspectiva humanista e comprometido com o desenvolvimento que promova a qualidade de vida na sociedade”.</p>

Quadro 3 - Grupo 1 - Universidades brasileiras que não destacam o aluno (cliente) na missão

Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994)

Nas declarações de missão de três das maiores fundações educacionais de ensino superior de Santa Catarina, o aluno é tratado como ser humano ou cidadão,

e não como aluno ou como um futuro profissional que necessita de educação adequada para atuar e transformar a sociedade. O aluno não é citado.

Essas universidades vêm se destacando de forma efetiva pelas suas atividades de extensão, que sintetizam o foco no atendimento à comunidade, e não pela sua qualidade de Ensino (avaliação de média para baixa em estatísticas oficiais) ou pela inserção dos profissionais nelas formados no mercado de trabalho (nível de empregabilidade do egresso).

Tipo de instituição	Características observadas	Exemplos de missão
Universidades católicas confessionais	<ul style="list-style-type: none"> ü Citação expressa do aluno na missão ü Foco na formação profissional ü Cidadão e profissional colocados no mesmo plano 	<p>1. “Promover a formação integral da pessoa humana e a sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária, para o desenvolvimento da sociedade”.</p> <p>2. “Busca da excelência na pesquisa, no ensino e na extensão para a formação de profissionais competentes, habilitados ao pleno desempenho de suas funções”.</p>

Quadro 4 - Grupo 2 - Universidades que destacam parcialmente o aluno (cliente) na missão
Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994)

Nessas instituições, há clara citação da transferência e aplicação direta dos conhecimentos gerados e um foco explícito na formação profissional, que faz com que elas assumam compromissos efetivos com o aluno.

Essas organizações universitárias vêm respondendo, com maior eficiência do que as IES comunitárias catarinenses, às demandas da sociedade no campo do

ensino, haja vista os índices que elas vêm obtendo nas avaliações realizadas, tais como o Provão e os guias informativos para estudantes produzidos pela imprensa em geral.

Tipo de instituição	Características observadas	Exemplos de missão
<p>Universidades privadas de grande porte, focadas em volume, ou instituições privadas de pequeno porte, focadas em excelência de ensino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ü Totalmente direcionadas para atendimento às necessidades do aluno ü Formação profissional ü Agregação de valor para o cliente ü Foco em áreas definidas de ensino 	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Busca permanente de excelência no atendimento das necessidades dos clientes nas áreas de educação, saúde e tecnologia”. 2. “Promover o desenvolvimento do potencial dos alunos, estabelecendo condições que possibilitem uma inserção ativa no mercado de trabalho e a solução criativa de problemas que a sociedade propõe”. 3. “Ser um centro de excelência em três dimensões: ensino, pesquisa e infra-estrutura educacional, trabalhando com os melhores recursos humanos disponíveis, voltados ao desenvolvimento do conhecimento e à formação de profissionais competentes e futuros líderes na sociedade. Essa formação abrange não só o conhecimento acadêmico e a

		capacitação profissional, mas também aspectos culturais, sociais e éticos, dando uma contribuição efetiva para o desenvolvimento do Brasil”.
--	--	--

Quadro 5 - Grupo 3 - Universidades que destacam o aluno (cliente) na missão
 Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994)

A resposta e o benefício para o cliente constituem uma característica forte nas declarações de missão tanto das instituições de ensino líderes em número de alunos quanto naquelas que primam pela busca de excelência do produto acadêmico, em áreas específicas do conhecimento. Entre todos os grupos, esse último é o que privilegia mais fortemente o aluno no enunciado da missão.

O confronto existente entre a declaração de missão de três grupos de universidades reforça a visão de Kotler e Fox (1994) para quem a transferência do foco para o cliente deve ser institucional e iniciar no topo da administração. Se a missão não reflete esse objetivo, dificilmente os demais níveis da organização terão foco no aluno ou “orientação para o cliente”.

3.2.4 Marketing integrado e marketing mix

Para priorizar o cliente, a organização necessita estar estruturada para trabalhar de forma integrada, o que não é tarefa simples na universidade, dividida historicamente entre a gestão acadêmica e a administrativa.

Meyer Jr. e Murphy (2003), referindo-se à gestão universitária, afirmam que as universidades formam profissionais e são dirigidas por amadores, numa referência de que, na maioria dos casos, os gestores são professores exercendo funções fora da sala de aula, não agindo como tal.

A introdução da função de marketing com a sua capacidade de administrar trocas de forma eficaz, em níveis profissionais, parece ser crucial para que uma IES alcance um estágio de orientação para o mercado. Conforme já verificamos no Capítulo 2, quando um gestor acadêmico ou um coordenador de curso reúne a congregação de professores para desenvolver um projeto pedagógico (projeto de produto), está influenciando de forma decisiva as principais variáveis de marketing da instituição de ensino, quais sejam:

- a) está desenvolvendo um novo produto (curso);
- b) está definindo um piso de custo (soma das despesas decorrentes do projeto, tais como nível de titulação de professores, estágios, monitorias, investimentos em instalações, etc.), fator-chave para a determinação do preço;
- c) está condicionando a forma (presencial ou a distância) e o local de distribuição (um campus ou unidade que reúna espaço físico, infraestrutura de laboratórios, bibliotecas, etc.) em que o curso é ministrado;
- d) está estabelecendo critérios de segmentação (área de conhecimento, mercado de trabalho, tipo de aluno, etc.); e
- e) está determinando elementos fundamentais de um plano de negócios (número de alunos por turma, número de turmas por turno, duração do curso, etc.)

Em realidade, o coordenador de curso ou o profissional da área pedagógica ou acadêmica, ao interferir nessas variáveis, está agindo diretamente no *mix de marketing*, definido por Kotler (2000) como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos junto ao mercado-alvo.

O autor recupera a classificação feita por Jerome McCarthy (1960), em quatro grupos amplos, denominados os *Ps* do marketing: o *Produto*, o *Preço*, a *Promoção* e a *Praça*, os quais são apresentados na Figura 12 abaixo e representam a abordagem do *marketing mix* para universidades:

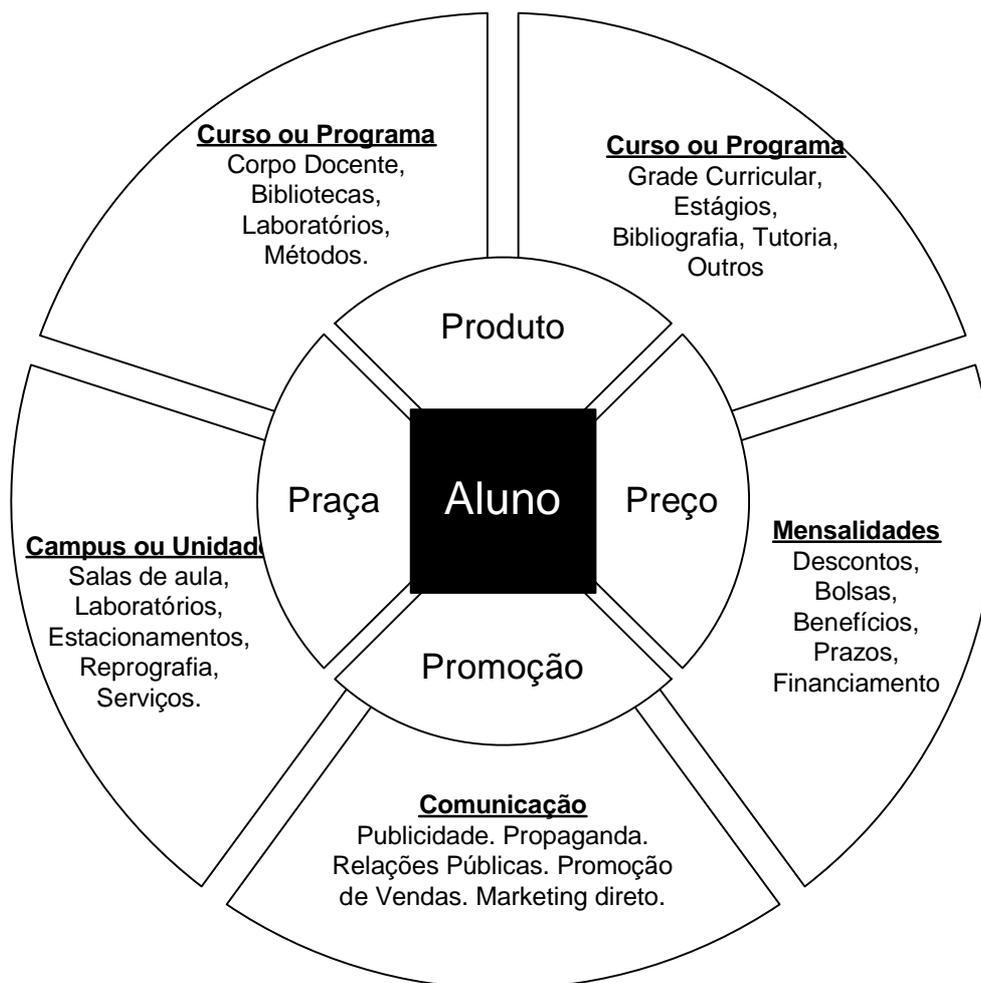


Figura 12 - O modelo dos 4 Ps aplicado à universidade
 Fonte: Kotler (2000), adaptação do autor.

Conforme já ressaltamos no Capítulo 2, as definições derivadas do projeto pedagógico de um curso superior reservam margem de atuação mínima para a gestão de marketing de uma universidade. O que resta ao departamento de marketing é a definição das estratégias de propaganda e promoção, com o objetivo de captar o número mínimo de alunos necessários para que o novo curso possa ter viabilidade.

No desenvolvimento de um curso, não é considerado o fato de que o insucesso de “produto” ou “projeto” perdura por no mínimo cinco anos, pois um programa malconcebido não pode ser descontinuado antes de formar pelo menos a turma inicial. Na ótica do marketing integrado, o projeto pedagógico de um curso somente deveria ser levado adiante após uma pesquisa de mercado, que, por sua vez, seria realizada com o apoio de profissionais de marketing (de fora para dentro), e não exclusivamente por educadores ou pedagogos (de dentro para fora).

São atribuições típicas da função tradicional de marketing: prever o tamanho do mercado em curto, médio e longo prazos; confirmar se a segmentação proposta pelo novo curso possui aderência com o mercado real em que a instituição está atuando; avaliar se o público visado possui as necessidades que o curso pretende atender; verificar se as empresas estão demandando o perfil idealizado para o profissional formado;.

Essas atribuições fornecem garantia para que a IES possa identificar o mercado, verificar o tamanho que ele possui e confirmar as condições de demanda, que deve justificar os investimentos no desenvolvimento do produto acadêmico.

Segundo Kotler (2000), para uma orientação de marketing, a conversão de uma organização depara-se com três obstáculos, que também podem ser adaptados para uma IES:

- a) *resistência organizada*: no caso de uma IES, setores fortes – como diretorias acadêmicas e pedagógicas – sentem-se ameaçadas pelo fortalecimento da função de marketing dentro da organização;
- b) *aprendizagem lenta*: no caso de uma IES, é necessário mudar processos de desenvolvimento de produto, tais como a criação de cursos, o estabelecimento de mensalidades ou de condições de atendimento ao aluno, que somente são aceitos a partir de resultados comprovados pela evolução das matrículas ou pela queda dos índices de evasão. Ao mesmo tempo, as áreas de marketing tendem a se estruturar gradativamente, até atingir todas as dimensões de atuação; e
- c) *esquecimento rápido*: no caso de uma IES, eventuais sucessos podem criar padrões que são repetidos para alunos e mercados diferentes, o que contrapõe os princípios básicos do marketing de que é necessário pesquisar o mercado e conhecer o cliente potencial, a cada novo curso ou programa acadêmico lançado.

Para Kotler e Fox (1994), essa integração em torno do marketing pode trazer benefícios para a organização universitária, entre eles:

- ü sucesso no atendimento à missão, pela avaliação sistemática do ambiente externo;
- ü ampliação da satisfação dos públicos da instituição, pois é uma função especialista em conhecer e atender às necessidades dos clientes;

- ü atração de recursos, representados por novos alunos, colaboradores, professores, advindos de esforços organizados; e
- ü eficiência no desenvolvimento de produtos, política de preços, estratégias de distribuição e de comunicação, pois está capacitada a inter-relacionar as diversas variáveis, gerando decisões mais harmônicas, baseadas nas necessidades dos clientes, e não simplesmente nos recursos disponíveis no âmbito interno da IES.

4 ABORDAGENS DE MARKETING PARA O ENSINO SUPERIOR

4.1 Novos paradigmas educacionais

Em pesquisa realizada pela Universidade de São Paulo (USP, 2001) foi constatado que 98% dos alunos entrevistados concordavam com a afirmação de que “a aprendizagem será para toda a vida”. Mais de 50% afirmavam que, na *Universidade do Futuro*, cada aluno montará o seu curso, a maioria das aulas será a distância e as ferramentas midiáticas serão fundamentais no processo de ensino.

Conforme a Figura 13, apresentada por Braga (2002), o paradigma educacional mudou, surgindo um novo modelo: a *educação continuada*, em que a aprendizagem é para toda a vida e o indivíduo mantém-se atualizado e capacitado, conhecedor das evoluções ocorridas em todas as áreas do conhecimento.

A atual fragmentação no ciclo educacional é, nesse cenário, gradativamente substituída pela consolidação de programas de educação permanente e continuada.



Figura 13 - O paradigma da educação continuada

Fonte: Braga (2002)

Segundo Motta, Buss e Nunes (2001), buscar processos educacionais contínuos e permanentes é um processo histórico, mas somente no início do século XX começaram a ser organizados programas de *educação continuada* para responder às necessidades de qualificação apontadas pela dinâmica do trabalho.

Para Ricas (1994), a *educação continuada*, diferentemente do termo *educação permanente*, engloba as atividades de ensino que ocorrem após o curso

de graduação, restringindo-se à atualização, à aquisição de novas informações bem como atividades de duração definida, disponibilizadas através de metodologias tradicionais.

Portanto, tendo em vista que a definição identifica o curso, produto básico da universidade, estaremos utilizando o termo *educação continuada* no decorrer deste trabalho, conforme DeLuiz (2001).

Ao lado da *educação continuada*, existe uma nova tendência que caracteriza um impacto decisivo na implementação de uma abordagem de marketing nas IES: a *educação como negócio*, fruto de uma sociedade globalizada, como já referido em profundidade nos estudos de cenário apresentados no Capítulo 2, item 2.4.

Em muitos países, e não é diferente no Brasil, onde a educação permanece sendo um bem público, de responsabilidade do Estado no que se refere a fornecimento, regulação e concessão, há um nítido crescimento da participação da iniciativa privada, pela inexistência de políticas e insuficiência de recursos para financiamento que possam suprir a sociedade com ensino gratuito e público.

4.2 Novos paradigmas de marketing

McKenna (1992) afirma que para a produção em massa a contrapartida era o marketing de massa, assim como para a produção flexível é necessário ter um marketing flexível. Transpondo o conceito para o mercado do ensino superior brasileiro, constata-se que, após décadas de massificação, em que as universidades entregaram produtos basicamente iguais, o setor está passando a utilizar as oportunidades de flexibilização de currículos, de conteúdos e de distribuição, derivadas de uma nova regulamentação e de novas tecnologias educacionais.

Nesse sentido, o novo campus da USP, localizado na Zona Leste, em São Paulo, é um exemplo das amplas possibilidades de diversificação oferecidas pela legislação vigente. Mesmo sendo a maior e uma das mais tradicionais IES públicas brasileiras, a USP Leste está oferecendo somente novas modalidades de graduação, entre as quais se destacam: Ciências da Atividade Física, Gerontologia, Obstetrícia e Marketing, antes campos de saber estudados em Educação Física, Medicina e Administração de Empresas.

A Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), instituiu um programa denominado “Sexta Free”, por meio do qual são oferecidas disciplinas a distância,

com o objetivo de que o aluno não tenha de se deslocar para os campi nesse dia da semana.

Essa flexibilidade também está conduzindo as universidades para novas formas de praticar marketing. Segundo Kalsbek (2003), nas estratégias utilizadas pela De Paul University, Chicago, USA, as variáveis do marketing tradicional, compostas de *Produto, Preço, Posição e Promoção*, deixaram de ser tratadas a partir de uma visão interna, passando a ser tratadas como *Consumidor, Custo, Conveniência e Comunicação*, identificadas com uma abordagem a partir do ambiente externo da instituição.

Na De Paul, de acordo com o autor, o foco no *produto* deslocou-se para o foco no *cliente*. O fator *preço* passou a ser gerenciado a partir do *custo* que o aluno pode pagar pelo curso ou programa. Em vez de valorização da *posição* representada pelo espaço físico e pela localização, a visão passa a ser a *conveniência*, representada pelas mais diversas formas de acesso ao conhecimento oferecidas aos alunos. Finalmente, a *promoção* de massa está sendo substituída pela *comunicação* individualizada, graças ao avanço das comunicações e da tecnologia de informação.

Afirma Kalsbek (2003, p. 170) que:

à medida em que o marketing utilizado pelas instituições de ensino superior evoluir para o foco no cliente, nos custos, na conveniência, na comunicação de duas vias, teremos uma convergência mais nítida de marketing e gerenciamento de matrículas. As práticas de pesquisa de marketing, modelagem preditiva, diferenciação de preço e marketing de relacionamento são somente alguns exemplos de práticas gerenciais emergentes que estão desafiando o futuro da gestão das instituições e da própria educação superior.

Essa visão sobre diferentes abordagens de marketing vêm sendo debatida, especialmente por autores europeus, em contraposição aos autores da escola norte-americana. Com o advento do marketing de serviços, autores da escola européia defendem que o paradigma do *marketing mix* e do *modelo dos 4 Ps*, está ultrapassado, cedendo ou dividindo lugar com uma abordagem baseada em interatividade e relacionamento.

Grönroos (1997, p. 322) defende que a abordagem do *marketing mix* e dos *4 Ps*, surgida na década de 60, passou a dominar os livros de marketing, afogando outros modelos teóricos, transformando-se em paradigma indiscutível, em verdade

absoluta nos meios acadêmicos. Sua crítica estende-se para o fato de que, no ensino do marketing, “usar ferramentas transformou-se em tarefa totalmente dominante, em vez de discutir o significado e as conseqüências do conceito do marketing e da natureza do processo de relacionamento com o mercado”.

Ainda na década de oitenta, Dixon e Bloas (1983) já afirmavam que na abordagem dos 4 Ps e do *marketing mix*, o cliente é *alguém a quem algo é feito* e não *alguém para quem algo é feito*, o que evidencia uma definição do marketing orientada para produção, e não para o cliente. E para Kent (1986) os 4 Ps do *marketing mix* eram “como a quadratura sagrada da fé do marketing, escrita em tabuletas de pedra”, ironizando que os meios acadêmicos não aceitavam discutir novas abordagens.

Para alguns autores, o resultado dessa abordagem paradigmática do *marketing mix* trouxe prejuízos para a própria gestão do marketing, pois confinou-o a um departamento, a uma função, a um conjunto de atribuições, dando a alguns poucos ditos especialistas tarefas que deveriam ser compartilhadas por toda a empresa, dentro de uma visão de marketing como processo.

Para Grönroos (1997, p. 322-340),

o efeito psicológico no resto da organização, de ter um departamento de marketing separado, a longo prazo, freqüentemente devasta o desenvolvimento de uma orientação para o cliente ou da orientação para o mercado.

E complementa:

Os clientes transformam-se em números para os especialistas do marketing, cujas ações, conseqüentemente, são baseadas tipicamente na informação superficial obtida dos relatórios de pesquisa de mercado e nas estatísticas de participação de mercado. Freqüentemente tais profissionais agem sem nunca ter encontrado um cliente real. O conceito do departamento de marketing é obsoleto e tem que ser substituído por alguma outra maneira de organizar a função do marketing, de modo que a organização tenha uma possibilidade de se tornar orientada para o mercado.

Gummesson (1990), identifica como *profissionais de marketing de tempo parcial (part time marketer)* todos aqueles funcionários que têm contato com as operações de marketing e que não atuam diretamente com vendas. Os típicos profissionais de marketing, compostos de vendedores, publicitários, designers, ou *profissionais de marketing em tempo integral*, não podem controlar tudo, e as suas

equipes não podem estar em todos os pontos de contato com o cliente, o tempo inteiro.

Para o autor, os *profissionais de marketing de tempo parcial* não somente superam em número os ditos especialistas, mas, freqüentemente, são os únicos à disposição do cliente, o que comprova que a separação funcional do marketing é inadequada para os dias de hoje, em que toda a organização deve estar envolvida no processo.

A retomada de conceitos e teorias que ficaram subjacentes pela força paradigmática do *marketing mix* e dos *4 Ps*, que ocuparam os espaços no *management* dos anos sessenta aos anos noventa, volta à discussão. Essas abordagens definiam o marketing como um processo interativo dentro de um contexto social, em que os relacionamentos seriam a pedra angular. O *marketing mix* e os *4 Ps* são conceitos que estão de certa forma ultrapassados, visto que tratam o cliente como uma parte passiva.

Surge, então, uma série de autores que preconizam que o marketing de relacionamento está substituindo a abordagem do marketing tradicional. O próprio Kotler (1991, p. 1), considerado um dos maiores estudiosos do marketing baseado nos *4 Ps* e no *marketing mix*, já há alguns anos concorda que novas abordagens estão surgindo:

A mudança de paradigma, qual usada por Thomas Kuhn, ocorre quando os praticantes de um campo não estão satisfeitos com as variáveis explicativas ou com a sua amplitude [...] O que eu penso que estamos testemunhando hoje é um movimento à frente de um foco na troca – no sentido estreito da transação – para um foco na construção de relacionamentos e avançando para a construção de redes de valor no marketing. Nós começamos pensando na maior parte sobre como segurar clientes existentes. Nosso pensamento, conseqüentemente, está se movendo de um foco do mix do marketing para um foco em relacionamento.

Webster (1992, p. 10) conclui que

houve uma mudança de transações para um foco no relacionamento e de uma perspectiva acadêmica ou teórica, a conceituação relativamente estreita do marketing como um problema de maximização de lucro, focalizado em transações de mercado ou em séries de transações, parece cada vez mais fora do toque, predominando uma ênfase em relacionamentos a longo prazo com o cliente e na formação e gerência do alianças estratégicas).

Na visão de Grönroos (1997), essa mudança de foco do marketing – das transações para as relações – não descarta que as empresas que produzem bens de consumo para mercados de massa continuem com uma abordagem do *marketing mix*, pois mesmo com a falta de relacionamento direto com os clientes tais estratégias podem continuar rentáveis. Já para empresas de serviços ou para indústrias que aplicam estratégias baseadas em relacionamentos, o *marketing mix* é restritivo, pois o relacionamento e os contatos extrapolam os domínios dos 4 Ps.

Essa visão pode ser observada na Figura 14, que compara marketing para bens físicos e marketing para serviços. Grönroos (1997) afirma que o marketing ocupa a lacuna entre a produção e o consumo, nas indústrias, enquanto nas empresas de serviços a produção e o consumo são simultâneos e sobrepostos, o que faz com que se questione o papel do marketing tradicional:

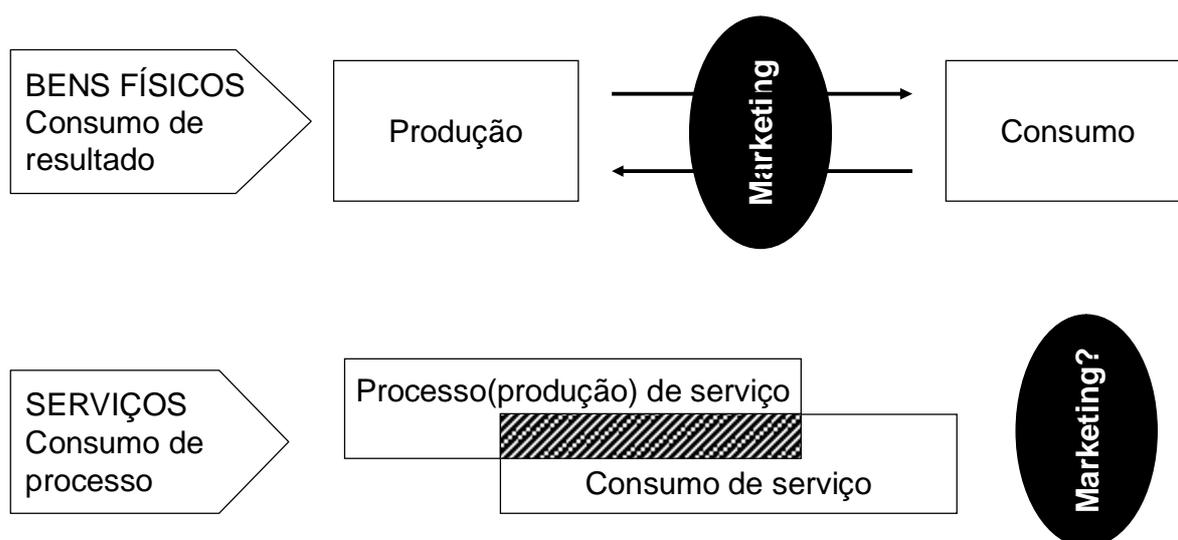


Figura 14 - Papel do marketing - Bens físicos x serviços

Fonte: Grönroos (2004, p. 72)

Ao considerarmos o marketing de relacionamento como um processo, depreende-se que a importância do relacionamento dos clientes com os funcionários, com a tecnologia e com as outras funções do “*no marketing*” podem determinar o sucesso dos negócios. A abordagem envolve todos os colaboradores, que assumem responsabilidades como profissionais de marketing de tempo parcial, mesmo que as suas tarefas principais sejam de “*no marketing*”.

Na abordagem do marketing de relacionamento, a interação passa a ser parte dominante da função do marketing, contrapondo-se, assim, ao modelo do *marketing mix*, no qual as variáveis possuem interdependência e o marketing é considerado uma função, e não um processo.

Para Grönroos (1997), no marketing transacional existe pouca coisa além do produto para manter o cliente vinculado à empresa, entre as quais se enquadram a imagem da empresa e a sua marca. Essas variáveis secundárias podem ajudar no enfrentamento de um produto similar lançado no mercado por um concorrente, mas a tendência é que a lealdade do cliente dure pouco tempo, pois, no marketing transacional, a sensibilidade ao preço tende a ser freqüentemente mais elevada.

Na abordagem do marketing de relacionamento, o autor preconiza que se cria um vínculo maior com o cliente, o que muitas vezes supera a própria importância do produto vendido. Esse vínculo pode ser tecnológico, de informação ou simplesmente de natureza social. O preço tem importância, mas a relevância é freqüentemente menor. Assim, o marketing de relacionamento tende a fazer com que os clientes tenham menor sensibilidade a preço.

Outro questionamento feito em relação à abordagem do *marketing mix* é quanto ao nível de satisfação dos clientes, que só pode ser mensurado pela análise da participação de mercado – *market share*. No marketing de relacionamento, essa aferição pode ser em tempo real. O *market share* é questionável, pois a empresa pode estar simplesmente substituindo velhos clientes por novos consumidores, aumentando a sua fatia, mas perdendo clientes importantes. O *market share* opõe-se ao marketing de relacionamento, que privilegia a longa duração dos relacionamentos com os clientes, que tendem a tornar-se, por essa abordagem, cada vez mais lucrativos.

Sheth, Gardner e Garret (1998, p. 195), ao comentarem se o relacionamento pode ser efetivamente um fundamento do marketing, afirmam que:

necessitamos expandir a nossa compreensão do marketing para incorporar os dogmas ou doutrinas básicas do marketing, isto é, o comportamento de mercado, as transações de mercado como a unidade da análise, o marketing como um processo dinâmico dos relacionamentos entre compradores e vendedores, e as variáveis exógenas que influenciam o comportamento de mercado. O que é necessário é uma perspectiva que reflita a razão de ser do marketing, uma perspectiva que seja a causa comum que nenhuma parte interessada (consumidor, vendedor, governo, ou

crítico social) possa questionar. Certamente, essa perspectiva deve realmente refletir que marketing é sobre o todo".

Para Grönroos (1997, p. 17), a indagação deve ser feita, e o autor apresenta uma resposta:

Por que o paradigma da gestão do marketing mix e o modelo de 4 Ps se transformaram em tal camisa de força para os profissionais de marketing? A razão principal são provavelmente as virtudes pedagógicas dos 4 Ps que fazem o marketing ser ensinado assim fácil e direto. A simplicidade do modelo seduz os professores para pensar nesta caixa de ferramentas em vez de constantemente lembrá-los do fato de que o marketing é um processo social com facetas bem mais além do que estas. Em consequência disso, os pesquisadores e os gerentes de marketing são confinados também pela natureza simplista dos 4 Ps. As vítimas da teoria do marketing são os clientes.

O debate teórico sobre uma pretensa decadência do paradigma do *marketing mix* (origem nos anos sessenta) e do surgimento de um novo paradigma do *marketing de relacionamento* (a partir dos anos noventa) encontra as universidades catarinenses ainda no limiar da utilização do primeiro, como fonte para uma abordagem de marketing. A utilização do marketing de relacionamento, pelo menos no ambiente das universidades comunitárias de Santa Catarina, agrupadas em torno do Sistema ACAFE, ainda não é constatada.

As universidades privadas catarinenses priorizam a captação de alunos (para aumento da base de clientes), com a utilização de grandes campanhas de mídia para angariar ingressantes, o que demonstra um foco maior em venda de produto, uma ação típica do marketing com foco transacional. Não há iniciativas conhecidas no sentido de gerenciar o vínculo com um aluno já matriculado, que é uma premissa do marketing relacional, mesmo diante de índices de evasão altos, conforme apresentado no Capítulo 2, item 2.3.

4.3 Barreiras ao marketing na universidade

A universidade como instituição de ensino teve um importante papel epistemológico na construção dos principais conceitos do marketing que permearam as últimas décadas, desenvolvendo pesquisa e gerando conhecimento sobre o tema. No entanto, como organização prestadora de serviços educacionais, observando-se as práticas de gestão vigentes, pode ter faltado a ela a visão

empírica para implementar as inovações que, da cátedra acadêmica, a indicaram e orientaram para o mundo empresarial.

Observa-se no setor de ensino superior que as instituições que utilizam a função de marketing na sua gestão ainda o fazem por meio de um modelo tradicional, baseado em aspectos transacionais, com foco prioritário no produto (curso) e com baixa valorização do relacionamento com os seus clientes, e públicos relacionados, compostos de alunos, professores, funcionários e demais comunidades.

Segundo Gordon (1998), o paradigma da segmentação de mercado, que reunia clientes com necessidades semelhantes, mas não iguais, foi desenvolvido para que as empresas pudessem oferecer produtos e serviços mais apropriados e mais rentáveis dentro de um mercado de massa. Essa classificação baseada na segmentação é cada vez menos eficaz, segundo o autor, devido à ampliação do número de fornecedores e em função da dificuldade para que sejam montados perfis demográficos, psicográficos ou comportamentais. O consumidor muda a cada momento e, muitas vezes, possui acesso a fornecimento global, graças ao avanço tecnológico que dá suporte para a contínua renovação de produtos, para novos canais de distribuição e para diferentes fontes de suprimento.

Da mesma forma, para as IES, em função do surgimento de novas áreas de conhecimento, do “envelhecimento” de algumas profissões ou de outros fatores, pode ser aconselhável buscar alternativas de oferta em contraposição ao modelo clássico de cursos de graduação e pós-graduação, desenvolvendo-se essas novas propostas de oferta com a utilização de ferramentas inovadoras do marketing.

Mesmo em relação ao marketing tradicional, são verificadas barreiras de implantação no ambiente interno das instituições educacionais de ensino superior. Kotler e Fox (1994) destacam as duas principais resistências encontradas dentro das estruturas acadêmicas:

- a) a primeira ressalva do meio acadêmico, segundo os autores, é a de que o marketing é incompatível com a missão educacional, pois as universidades não são empresas comerciais e não vendem produtos: ao contrário, as organizações de ensino transferem um valor superior à sociedade, expresso pelo conhecimento, pelo desenvolvimento de competências, de habilidades de reflexão, de racionalidade, prescindindo, por isso, da necessidade de se utilizarem estratégias de negócios; e

b) o segunda argumento é o de que a educação é uma necessidade latente na sociedade, bastando que seja despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida, não havendo necessidade de utilização de estratégias de marketing para introduzir os produtos acadêmicos e a presença da instituição no mercado.

Outra barreira à utilização do marketing pode estar relacionada com a autonomia da universidade, caracterizada pela fragmentação de sua gestão, diluída em conselhos, centros, departamentos e na própria sala de aula, onde a autoridade é o professor, o que a distancia das pressões competitivas estabelecidas no mercado e, naturalmente, do marketing. Alguns autores corroboram que esse posicionamento, tipicamente acadêmico, expressa um traço cultural que se desenvolveu em função de legislação vigente.

Segundo Schwartzman (2002), a autonomia das universidades significa que as instituições decidem o que, como e a quem ensinar, enquanto a sociedade paga a conta. Para o autor, isso não acontece somente na universidade pública, mas também é uma realidade na universidade privada, sempre pronta a cobrar pelos seus serviços, sem abrir mão, no entanto, de exigir subsídios.

O autor refere-se de forma implícita tanto ao financiamento público quanto à filantropia – isenção de impostos em troca da livre aplicação de 20% da receita das universidades em bolsas e ações de assistência social. Para ele, a autonomia efetiva, capaz de fazer a universidade pública ou privada responder às demandas da sociedade do conhecimento, deve estar baseada em um Estado que realiza avaliações qualitativas e quantitativas, distribuindo subsídios e financiamento em função de resultados, e não mais de custos.

Afirma Schwartzman (2002, p. 4), que “não é preciso explicar por que esta mudança de papel e redistribuição de responsabilidades encontra tanta resistência”.

Neiva e Collaço (2004), abordando o tema pelo prisma da legislação, analisam os artigos 206 e 207 da Constituição Brasileira, bem como o artigo 45 da Lei de Diretrizes de Base (LDB), concluindo que a autonomia didático-científica, à liberdade de ensinar e a pluralidade de idéias e concepções pedagógicas são prerrogativas das universidades. Ao poder público cabem o credenciamento, o recredenciamento, as autorizações, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos, mediante exame de documentação.

Assim, verifica-se que há uma fiscalização por parte das autoridades sobre o produto desenvolvido pela universidade, mas o seu modelo de organização, o funcionamento e a entrega desse produto são praticamente intocáveis, sendo uma das características mais fortes da autonomia universitária.

A partir dessas análises de pesquisadores do setor de ensino superior, inferimos que o distanciamento em relação ao mercado pode ser fruto do próprio modelo de organização universitária, mais do que da falta de compreensão sobre o tema ou do preparo profissional dos seus gestores.

Essa espécie de dissociação da universidade em frente das mudanças do macroambiente e das suas variáveis, caracterizadas por aspectos demográficos, tecnológicos, ambientais, sociais e políticos, parece refletir uma instituição que funciona com imunidade funcional e impunidade econômica em relação ao meio envolvente. Essa alienação é fortalecida pela independência da instituição, pela segurança de um modelo organizacional clássico e por um marco legal constitucional.

Ressalte-se que os fatores macroambientais positivos verificados até meados dos anos noventa contribuíram para que o afastamento da universidade em relação ao mercado ou ao ambiente competitivo não tivesse reflexos sobre o desempenho das instituições. A expansão acelerada do número de alunos sustentou a melhoria dos indicadores de produtividade e de desempenho, tais como a qualificação do corpo docente, a abertura de instituições e a expansão da oferta, garantindo condições para o crescimento do setor de ensino superior.

No entanto, à luz dos dados e números setoriais apresentados no Capítulo 2, item 2.1, podemos afirmar que as condições favoráveis que, de certa forma, afastavam as universidades da utilização da função de marketing na sua gestão vêm se deteriorando, o que gera um cenário de crise para a maioria das IES privadas brasileiras. É dentro desse cenário que a utilização do marketing tende a tornar-se um imperativo.

5 MARKETING DE RELACIONAMENTO: REVISÃO TEÓRICA

5.1 Conceituação

Para McDonald et al. (2001, p. 80): “um dos temas-chave do marketing de relacionamento é que atrair novos clientes é somente o primeiro passo no processo de marketing. O fator crítico é manter este cliente”. Para os autores, “é esse foco de manter o cliente que diferencia as abordagens de marketing de relacionamento das abordagens tradicionais de marketing, que se concentram na aquisição do cliente”.

Leonard Berry (1983) foi pioneiro em afirmar que marketing de relacionamento é “atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multiserviços”. O autor estabeleceu uma visão de longo prazo para o marketing que extrapolava a simples operação de venda e o enfoque transacional, constituindo-se em importante avanço no que se refere aos objetivos tradicionais de satisfação de necessidades e de anseios, defendidos pelos estudiosos desde o final da década de cinquenta.

A partir daí, bem antes da revolução representada pela tecnologia da informação, estava determinada a importância de se manter o cliente para futuras transações e plantada a semente para o surgimento de importantes abordagens futuras como valor vitalício do cliente, venda cruzada, gestão de relacionamento, entre outros. Uma ampla utilização do termo *marketing de relacionamento* passou a definir estratégias e operações de fortalecimento e valorização da gestão focalizada no relacionamento com os clientes.

McKenna (1992, p. 6) afirmava, nas primeiras páginas do seu primeiro livro dedicado a essa nova abordagem:

Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção deste mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Como pano de fundo para essa nova visão, estava, de um lado, o conceito vigente do marketing, marcado pelo modelo dos *4 P* e do *marketing mix*, com ênfase na produção. De outro lado, estava a nascente revolução tecnológica, impulsionada

por uma indústria de computadores que já produzia mais de um milhão de unidades ao mês. Foi a partir desse ambiente de mudança tecnológica que um número crescente de empresas alcançou condições para substituir o marketing de massa pelo marketing de relacionamento, especialmente no setor de serviços, mudando o foco do produto para o cliente, viabilizando um novo modelo de organização, não mais centrada na fábrica, mas sim no mercado.

O advento da Internet possibilitou a efetiva união das diversas áreas da empresa, graças aos recursos da comunicação em tempo real e aos sistemas integrados de gestão, permitindo uma importante alteração do papel do marketing nas organizações.

Segundo Kotler (2000), o marketing tinha, tradicionalmente, o papel de entender as necessidades dos clientes, levando-as às demais áreas funcionais da organização, exercendo um papel de intermediação. Com o advento da comunicação eletrônica e das redes de informação, todas as áreas passaram a ter as mesmas condições técnicas para interagir com os clientes.

O departamento de marketing passou a ter um novo papel: gerenciar o conjunto de relacionamentos com o mercado, integrando processos, pessoas e tecnologia, com o objetivo de que o consumidor ou usuário reconhecesse uma só interlocução nas suas trocas com a empresa. De função, evoluiu para processo. E consolidou ainda mais as teorias do marketing de relacionamento, que pregavam a decadência do marketing como uma função ou um departamento isolado na estrutura organizacional.

Enquanto o meio empresarial ainda discutia as premissas do marketing de relacionamento, McKenna (1992) já preconizava um novo paradigma para o marketing, baseado no *conhecimento* e na *experiência*. O marketing deveria buscar um *conhecimento* ampliado sobre o cliente, a tecnologia, a concorrência, a organização e os seus recursos. Ao ser assimilado, esse *conhecimento* permitiria aprimorar a visão das equipes internas, permitindo-lhes desenvolver segmentos de mercado cada vez mais específicos, além de orientar a integração do conjunto da organização com o consumidor para a construção de produtos e relacionamentos cada vez mais personalizados.

Para McKenna (1992), o marketing também deveria gerar *experiência*, através do armazenamento de históricos gerados pela interatividade com o cliente, pelo monitoramento da concorrência, pela análise do mercado, de forma a criar

feedback por meio de sistemas de informações próprios ou em parceria com fornecedores. Essa realimentação do ciclo de informações forneceria dados mais seguros para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios ou para mitigar riscos no lançamento de produtos e na abertura de novos mercados.

A expansão da informática permitiu uma extrapolação desse paradigma do *conhecimento* e da *experiência*, disponibilizando, por exemplo, novas tecnologias para categorizar grupos de consumidores em perfis cada vez mais específicos, definidos a partir da análise de respostas em formulários preenchidos em interações *on-line*, pela contagem do número de acessos em determinadas páginas de Internet ou, ainda, através da filtragem colaborativa.

Segundo Alspector (2004), a filtragem colaborativa é uma técnica que alinha consumidores em grupos com preferências semelhantes. O método presume que clientes que tenham preferências semelhantes terão comportamento similar sob outros aspectos também, sendo uma técnica largamente empregada para serviços de recomendação ao cliente, utilizados especialmente em vendas pela Internet.

Quando Gummesson (1994) afirmou que o marketing de relacionamento deveria ser visto como “relações, redes e interação de forma abrangente e com todas as partes envolvidas no processo”, consolidou-se o conceito ampliado e aberto para uma nova era do marketing, em que o computador da revolução digital assumiu importância similar à máquina a vapor na revolução industrial.

McKenna (1991) preconizou a integração com o cliente e o marketing como função de todas as áreas da empresa e, quase uma década depois, com os mercados já modificados pela revolução tecnológica, passou a afirmar que o marketing desenvolvido de forma convencional seria cada vez menos capaz de fornecer a direção e o volume de interação que permitisse à empresa permanecer competitiva. Para o autor, nesse mesmo artigo, como função de intermediação entre o produtor e o mercado, o departamento de marketing estava enfraquecendo diante das amplas e crescentes possibilidades de conexão direta entre o fabricante e o consumidor. Um novo perfil de cliente estava surgindo, com o qual o relacionamento seria baseado em acesso direto, em interface, através de serviços já incorporados em sistemas inteligentes de atendimento.

Assim, a eficácia de um programa de marketing passou a demandar novas medidas de aferição, com as organizações abandonando a avaliação exclusiva pelo volume de transações realizadas com o mercado, durante determinado período. A

eficácia, conforme afirmam Peppers e Rogers (1997), também passou a ser medida de acordo com a projeção de aumento ou diminuição do valor do cliente para a empresa no futuro.

Consolidava-se a idéia de longo prazo no conceito de Grönroos (1996) :

Marketing significa estabelecer, manter e melhorar – normalmente, ainda que não sempre, a longo prazo – as relações com os clientes e outros associados, que implicam em benefício, com o fim de alcançar os objetivos das partes intervenientes. Isto se consegue mediante o intercâmbio mútuo e o cumprimento de promessas.

Nesse contexto, conforme Tronchin (2001), o marketing aplicado na forma clássica e tradicional, que tinha como objetivo central aumentar a participação da empresa no mercado – o *market share* –, abriu espaço para o marketing de relacionamento, cujo objetivo é aumentar a participação da empresa no cliente – o *customer share*.

Essa evolução da aferição é percebida de forma mais ampla, no âmbito estratégico, no conceito de *moto-contínuo da estratégia de marketing*, desenvolvido por Grönroos (2004, p. 312). Para o autor, há situações em que tanto a abordagem transacional quanto a abordagem relacional podem ser utilizadas, dependendo do tipo de organização.

Na Figura 15, apresentamos os objetivos ambicionados para algumas questões de marketing, a partir das duas abordagens, adaptando o modelo de Grönroos (2004) para uma universidade:

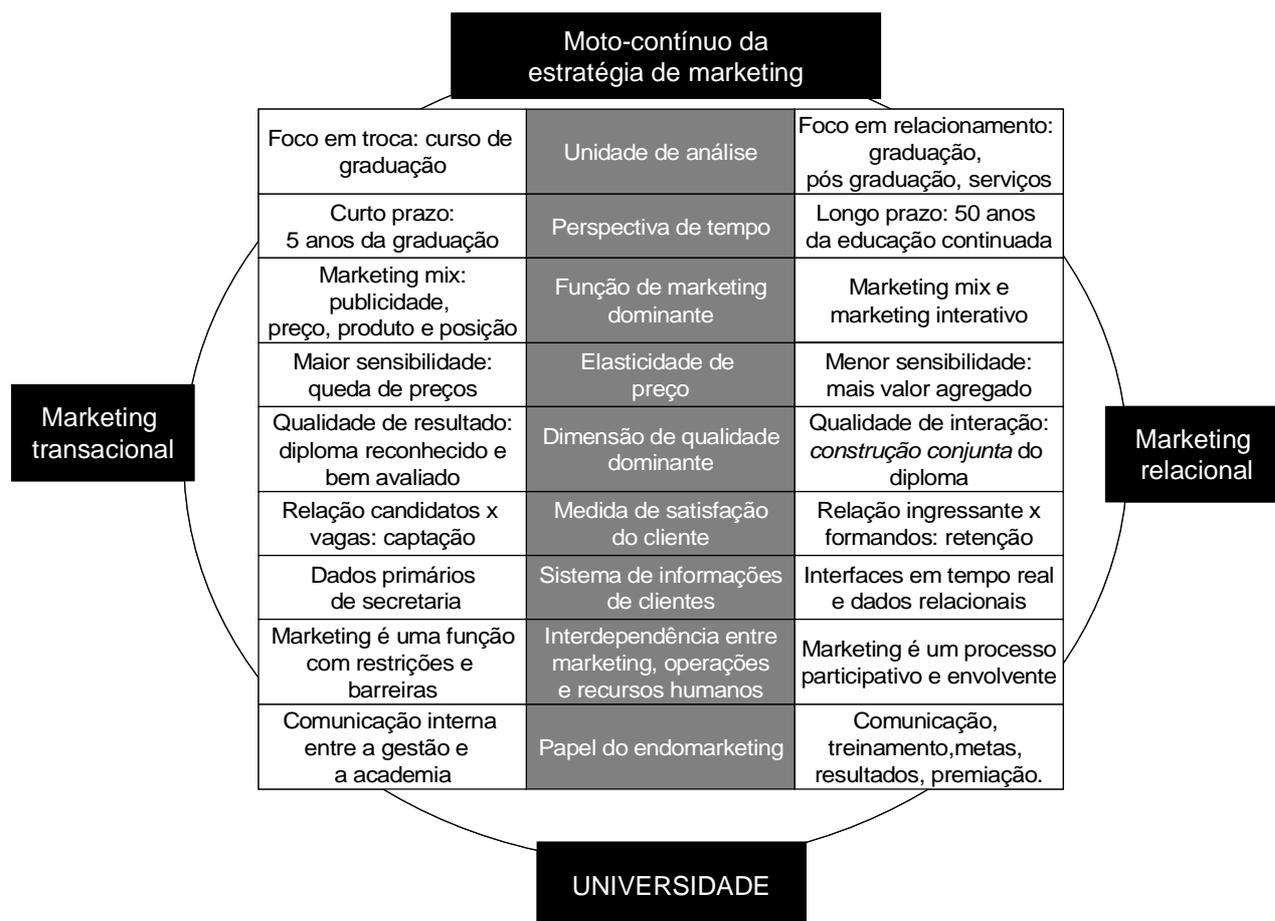


Figura 15 - O contínuo da estratégia de marketing

Fonte: Grönroos (2004, p.313), adaptado pelo autor para universidades.

McDonald et al. (2001) consolidaram o conceito de marketing de relacionamento, internalizando-o na organização. Os autores cunham o tema *marketing pan-company* para descrever um novo paradigma, no qual o marketing é resultado da participação de todos na empresa, em que todos buscam construir e ampliar a satisfação do cliente, em todas as dimensões de atuação. Para eles, só com esse envolvimento completo da organização o marketing torna-se uma filosofia central, tangível em todos os relacionamentos com o cliente.

Para McDonald et al. (2001, p. 21),

o marketing pan-company não é uma tentativa de alimentar a tensão histórica entre o departamento financeiro e o de marketing – e cada vez mais o de recursos humanos –, que visa colocar o marketing acima de outras disciplinas na hierarquia da organização. Ao contrário, é uma maneira de derrubar barreiras restritas e funcionais e centralizar todos no mesmo objetivo: conquistar a preferência do cliente.

Para Grönroos (2004, p. 293):

na situação competitiva de hoje, as empresas não podem se dar ao luxo de manter barreiras entre departamentos. A filosofia do marketing deve estar disseminada por toda a organização, e soluções organizacionais terão de dar suporte à aceitação dessa filosofia. Marketing é um conjunto de idéias que deve ser integrado por toda a organização e supervisionado pela alta administração.

A universidade que focalizar a mudança do marketing transacional para o marketing relacional deve ter como pressuposto uma abordagem de gestão por processos, o que de certa forma contradiz a essência da organização universitária, baseada na especialização e no isolamento, em vez da colaboração entre as áreas.

5.2 Enfoque interno do marketing de relacionamento

Baseado nos conceitos de marketing de relacionamento já alinhados, o Quadro 6 a seguir ilustra a análise e o entendimento da mudança que a sua implementação pode representar nas organizações, em contrapartida a uma situação de uso de estratégias convencionais de marketing.

Marketing Tradicional	Marketing de Relacionamento
Atrair clientes	Manter clientes
Foco em transações	Foco em relações
Departamento	Processo
Intermediário entre as áreas e o mercado	Integrador das áreas com o mercado
Segmentos de clientes	Perfis de clientes
Volume de vendas	Volume de trocas
Participação de mercado	Participação no cliente
Funcional	Matricial
Satisfação	Fidelização
Valor presente	Valor vitalício
Abordagem quantitativa	Abordagem qualitativa
Conquista de mercados	Criação de mercados
Massificação	Customização
Mídia de massa	Comunicação interativa
Tangibilidade	Intangibilidade

Venda	Compromisso
Lei de Pareto – 80/20	Valor diferenciado por cliente

Quadro 6 - Comparativo entre a abordagem transacional e a abordagem relacional
Fonte: Adaptação do autor

Marcos (2004) também indica o envolvimento de toda a organização como fator-chave para que ela possa migrar de um enfoque transacional para um enfoque relacional, como observado na Figura 16 a seguir.



Figura 16 - Enfoque transacional x enfoque relacional
Fonte: Marcos (2004, p. 5)

Assim, para implantar os conceitos do marketing de relacionamento, é necessário que se obtenha um entendimento amplo, em todas as áreas da empresa, de que manter os clientes é tão ou mais importante do que adquiri-los.

Shapiro e Sviokla (1994, p. 20) consideram essa mudança de ênfase como complexa para a organização, devendo envolver sete princípios gerenciais que, por sua vez, devem estar interligados para que a empresa transforme a manutenção de clientes em prática efetiva, conforme demonstrado na Figura 17.

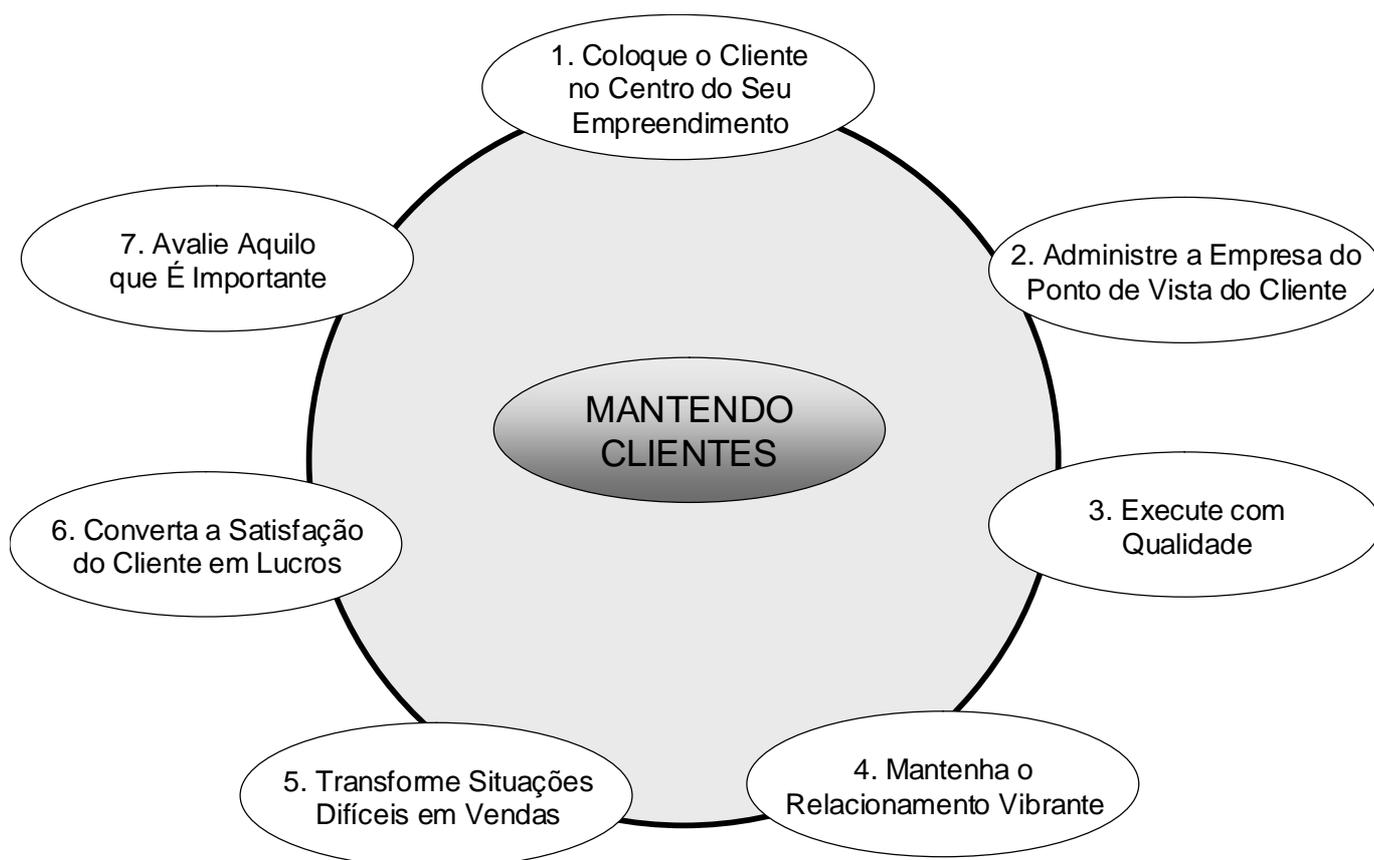


Figura 17 - Sistema para manutenção de clientes
 Fonte: Shapiro e Sviokla (1994)

Pela ordem em que os princípios são apresentados, podemos constatar que o foco da organização é definido a partir do ambiente externo – mercado e clientes –, mas que a mudança interna é um requisito fundamental para o sucesso das estratégias de marketing de relacionamento.

Para os autores, dispor “o cliente no centro da organização” significa evitar a tendência de pautar a empresa por objetivos internos e estar atento para combater a introspecção natural de várias áreas funcionais que a distanciam do cliente e do mercado.

Administrar sob o “ponto de vista do cliente” envolve uma profunda reformulação nos processos da empresa, os quais, muitas vezes, foram criados para um ambiente de menor competição e para uma realidade tecnológica de menor complexidade.

Ainda refletindo sobre o âmbito interno da organização, a “qualidade” é apontada como fator preponderante para a obtenção de resultados, por gerar lealdade, recomendação positiva e melhor preço, entre outros fatores.

Passando para princípios que mostram a organização em contato direto com o mercado, os mesmos autores ressaltam a importância do “relacionamento vibrante”, construído com base na constante inovação e na agregação planejada de um valor diferenciado para cada fase do ciclo de vida do produto ou serviço.

No que se refere à atuação em face de “situações de crise”, Shapiro e Viockla (1994) recomendam o desenvolvimento de estratégias de recuperação de clientes, excedendo as expectativas destes quando da solução de possíveis falhas no atendimento.

No princípio que aborda a transformação de “satisfação em lucro”, os autores aqui referidos enfatizam a importância de se atribuir um valor correto para os serviços prestados, para que remunerem à altura os investimentos realizados pela empresa no seu objetivo de obter a satisfação do cliente.

Por fim, o princípio gerencial de “medir o que é importante” recomenda que as avaliações devem ser feitas de forma quantitativa – análise de lucros, retorno sobre investimento, participação de mercado –, mas que também devem ter um viés qualitativo, especialmente no sentido de que os “relacionamentos duradouros com clientes aumentam a lucratividade da empresa em várias dimensões”.

A matriz apresentada por Marcos (2000, p. 5) na Figura 18 expressa o escopo do marketing de relacionamento, que vai além das fronteiras do marketing relacional no horizonte temporal e na interdependência.

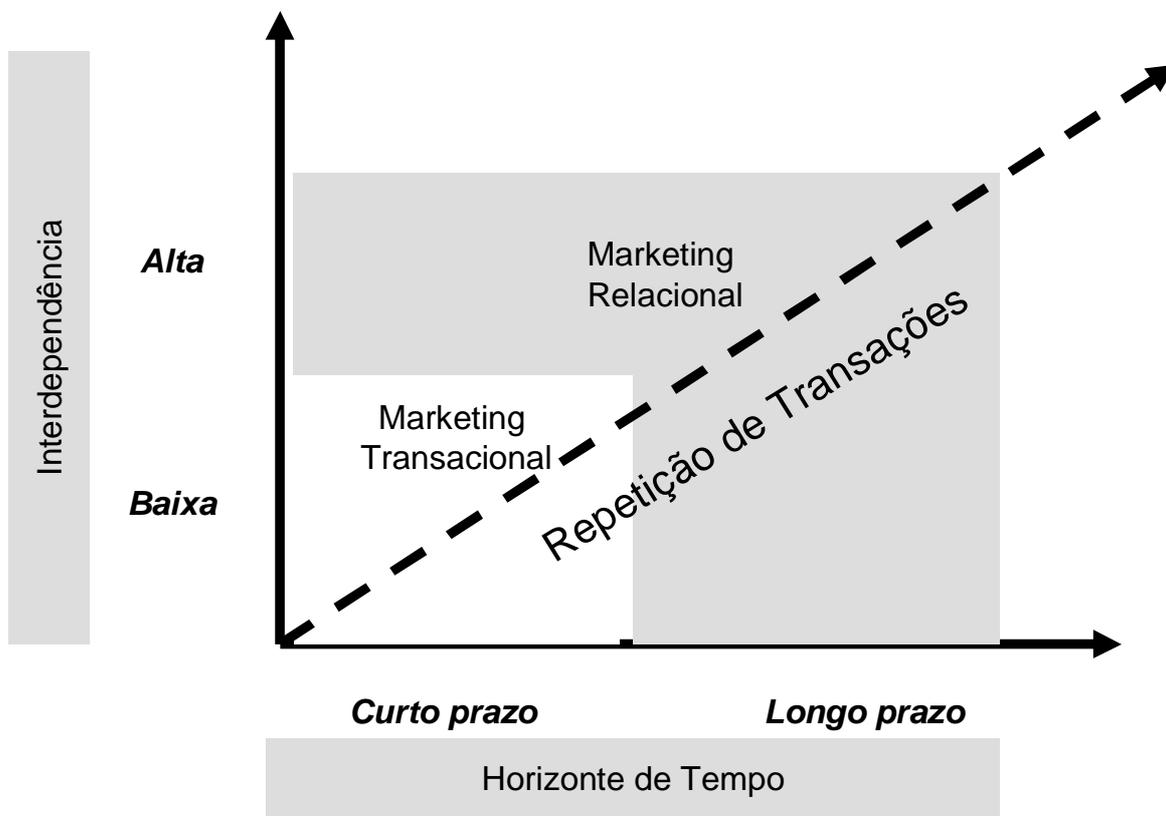


Figura 18 - Das transações às relações

Fonte: Marcos (2004, p. 5)

O enfoque do marketing de relacionamento, dessa forma, estabelece que a partir de um relacionamento o cliente passa a pertencer a uma categoria de *cliente relacional*, tratado dentro de uma base contínua, a qualquer instante, independente de estar ou não fazendo uma compra, conforme Grönroos (2004).

5.3 Criação de valor

Para muitos autores, a troca de valor é a pedra fundamental do marketing, num amplo entendimento de que a razão de ser do marketing é proporcionar aos clientes um valor superior ao fornecido pela concorrência.

Para Peppers e Rogers (1999), o cliente possui um *valor efetivo* que é expresso pelo valor líquido de todo o lucro futuro que representa para a empresa, incluindo, além da margem, aspectos intangíveis, tais como indicações feitas para

novos clientes, contribuição para a criação de novos produtos, benefícios para a marca, sendo descontados todos os custos.

Se fosse possível quantificar todas as variáveis, essa soma representaria o *lifetime value* (LTV), ou *valor vitalício* do cliente. Mas, além do *valor efetivo*, o cliente também possui um *valor estratégico* – valor adicionado que o cliente passa a ostentar quando é envolvido por uma estratégia com foco na ampliação das transações.

Contextualizando para uma universidade privada, o valor adicionado citado está configurado, numa *dimensão tangível*, se, além da transação efetiva da matrícula no curso de graduação, o aluno, por exemplo, também compre seus livros na instituição, pratique esportes na academia de ginástica interna, realize um curso paralelo de línguas, permaneça na instituição para um curso de pós-graduação e realize transações continuadas, ao longo de toda a vida. Ao formar-se, o aluno continuaria utilizando as bibliotecas, receberia cursos de atualização a distância, continuaria usando o seu e-mail acadêmico, operado pelo provedor da universidade. Já numa dimensão intangível, além de indicar alunos ao longo de todo o seu vínculo com a instituição, o aluno, num futuro mais largo, matricularia seus filhos na universidade de origem, além de transformar-se em doador ou patrocinador.

O marketing relacional utiliza uma métrica básica: o valor vitalício do cliente – *lifetime value*. Sobre essa métrica as organizações operam a partir de duas estratégias principais:

1. *fidelização*, em que a organização objetiva estabelecer uma relação de negócios permanente e duradoura, através de uma aproximação máxima com os desejos do cliente. Produto, serviço, comunicação, mensagem, canal, preço, tudo é desenvolvido para perfis segmentados, tendo como ideal a personalização ou *customização* ao nível individual; e
2. *cross selling*, ou venda cruzada, que é proporcionada pelo conhecimento armazenado sobre o cliente, permitindo à empresa ofertar produtos de alguma forma associados ao produto e serviço com o qual mantém a relação principal, adicionando lucros e ampliando o grau da fidelização.

Gordon (1998) analisa as categorias de vínculos com os clientes, dividindo-os em *clientes potenciais* (prospects), *experimentadores*, *compradores*, *clientes*

eventuais, clientes regulares e defensores. O cliente vai fortalecendo o seu vínculo ao longo do ciclo de relacionamento, ampliando o seu valor vitalício para a empresa.

Tzokas e Saren (2004) sugerem que o valor deve ser medido em três dimensões: econômica, estratégica e comportamental.

Kotler (2000, p. 56) defende a premissa de que os clientes compram de uma empresa a partir da percepção de que ela é a melhor oferta de valor existente no mercado. Para o autor,

o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente. O valor total é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Ravald e Grönroos (1996) propõem o conceito de *valor percebido do cliente* com uma abordagem de perdas e de ganhos dentro de uma determinada situação de relacionamento, ocorrida no contexto geral do vínculo entre as partes, de acordo com a seguinte fórmula:

Valor Total do Episódio e Valor Percebido pelo Cliente

Valor Total do Episódio = Benefícios do Episódio + Benefícios do Relacionamento

Sacrifícios do Episódio + Perdas do Relacionamento

Valor Percebido pelo Cliente = Solução Central + Serviços Adicionais

Preços + Custos de Relacionamento

Valor Percebido pelo Cliente = Valor Central + ou – Valor Agregado

Por essa análise, a empresa pode ampliar o valor fornecido para o cliente, seja pela diminuição das perdas, mais relacionada com a eficiência de custos, seja pela ampliação dos benefícios, associada à capacidade de a organização construir um pacote de serviços mais adequado ao cliente.

Piercy (1998) apresenta três diferentes dimensões que ilustram os processos organizacionais em que há criação de valor para o cliente, como identificado na Figura 19.

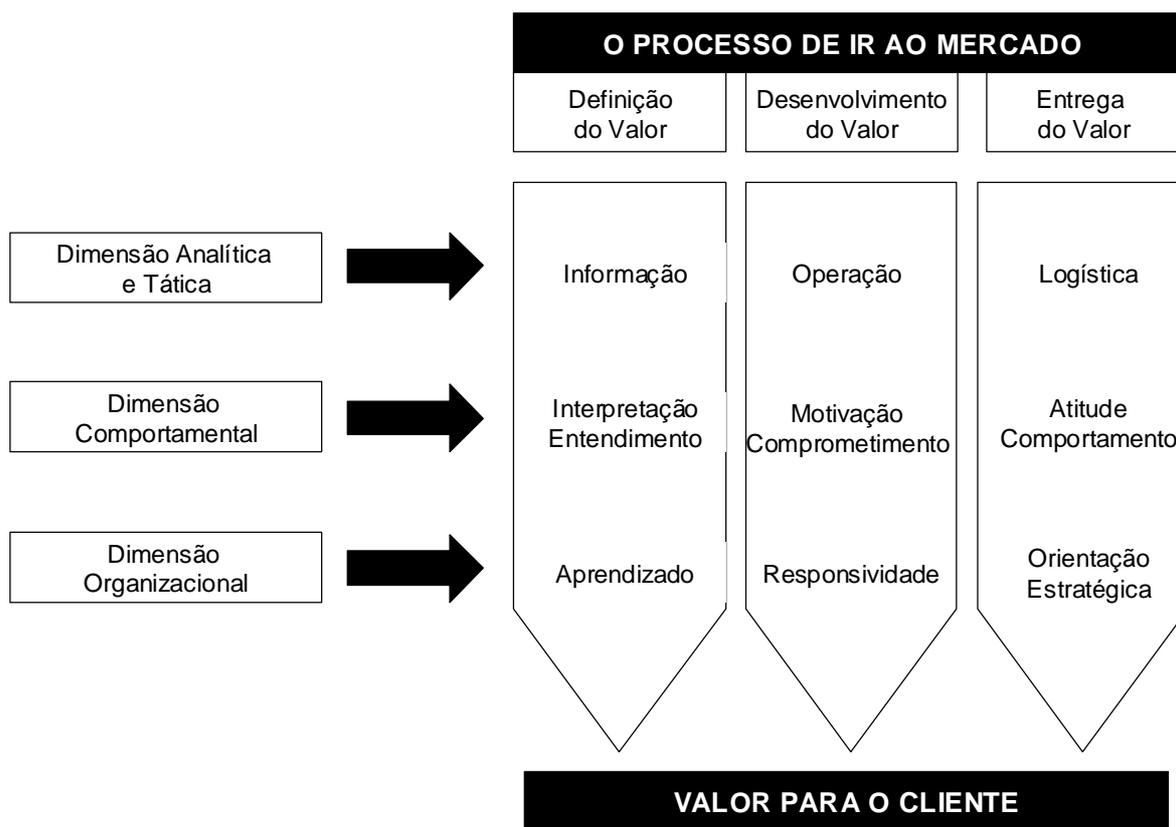


Figura 19 - Dimensões de criação e troca de valor
 Fonte: Piercy (1998)

McDonald et al. (2001) propõem um processo para a criação de valor, apresentado na Figura 20, o qual orienta a empresa para que ela efetivamente transforme-se em organização voltada para o cliente.

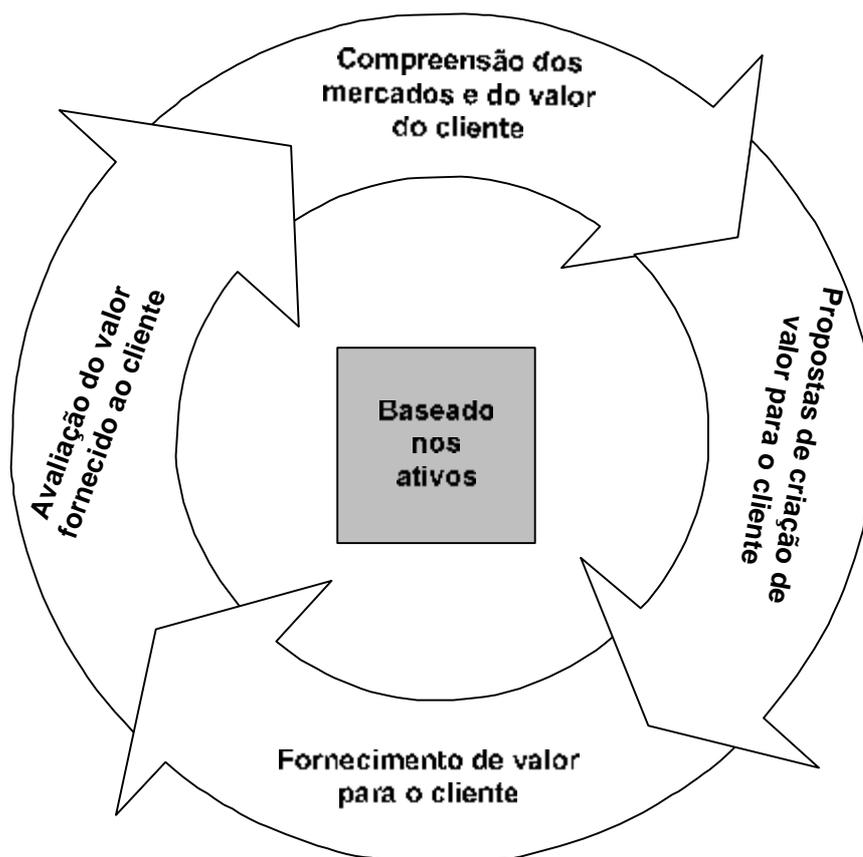


Figura 20 - Criação de valor para o cliente

Fonte: McDonald et al. (2001)

Para os autores, não é mais suficiente e nem eficiente que os planos de marketing sejam derivados de departamentos específicos, isolados e dissociados dos níveis de comando ou de operação das organizações. O marketing deve perpassar toda a empresa, comandado pelo líder máximo – no caso das organizações universitárias, o próprio Reitor –, que deve ser o líder de todos os processos de criação de valor.

Na Figura 21, apresentada a seguir, adaptamos o modelo detalhado dos processos de criação de valor de McDonald et al. (2001) para uma organização universitária comunitária, no modelo daquelas constituídas pelo Sistema ACADEMIA, em Santa Catarina.

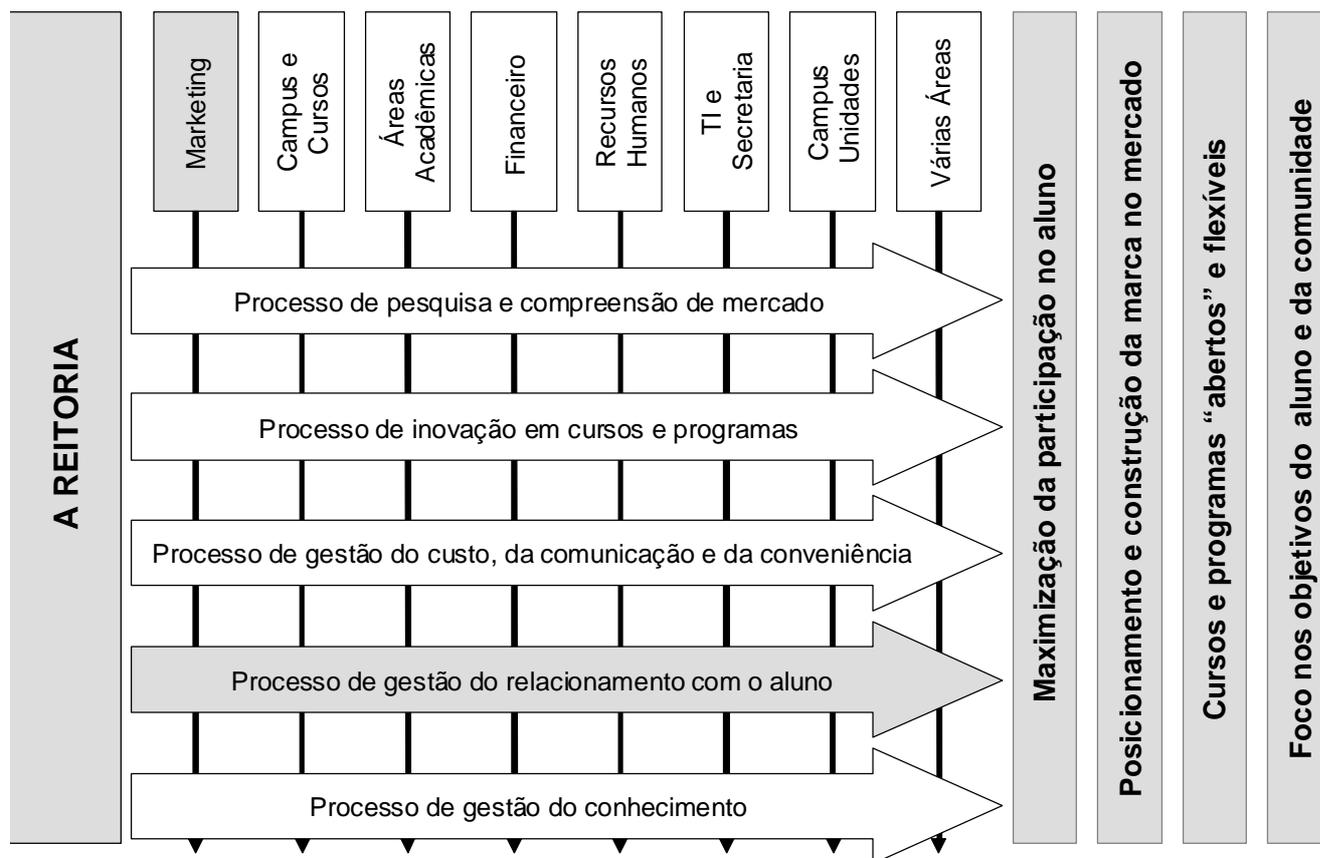


Figura 21 - Modelo de processo para criação de valor em universidades
 Fonte: McDonald et al. (2001), adaptação do autor para universidades

Nesse modelo, verifica-se que os processos perpassam toda a instituição, conduzidos por uma Reitoria que direciona a universidade para um foco no mercado que ela atende. As funções estão integradas com todos os processos e os lideram, de acordo com o momento. A indicação, na Figura 21, de que o marketing lidera o processo de relacionamento com o aluno expressa o momento deste, já que, em outras oportunidades, a área de Tecnologia de Informação ou qualquer outra área poderá estar no comando, de acordo com o valor que estiver sendo entregue ao aluno naquele dado momento.

Ao final dos processos considerados essenciais estão alguns dos resultados a serem obtidos e que são definidos a partir das estratégias específicas de cada instituição de ensino.

Para Gordon (2003), com o advento do marketing de relacionamento, a empresa passa a estar concentrada em seis atividades, que resumimos no Quadro 7.

Atividades	Implicações
1. Usar tecnologia para se comunicar e atender clientes individuais	<ul style="list-style-type: none"> ü Identificar o cliente individualmente ou por grupos, para oferecer o valor que cada um deseja. ü Utilizar tecnologia para identificar e atender aos anseios do cliente em toda a cadeia de valor.
2. Expandir produtos e serviços para atender o cliente	<ul style="list-style-type: none"> ü Desenvolver parcerias. ü Fornecer serviços e produtos de terceiros agregados aos produtos e serviços próprios. ü Formar alianças não tradicionais – até mesmo com concorrentes – para garantir o atendimento aos clientes
3. Selecionar e rejeitar clientes	<ul style="list-style-type: none"> ü Descartar clientes não apropriados às estratégias ü Reduzir a carteira de clientes para um atendimento eficiente àqueles para os quais é possível agregar máximo valor
4. Desenvolver a cadeia de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ü Organizar os processos da empresa em função da sua cadeia de relacionamento, priorizada em relação à cadeia de abastecimento.
5. Repensar os 4 Ps do marketing	<ul style="list-style-type: none"> ü Desenvolver cooperação e colaboração por parte dos clientes para a criação de produtos, interagindo em tempo real, ao contrário do método histórico, em que a empresa concebia o conceito, fazia pesquisa, desenvolvia e lançava no mercado ü Variar o preço de acordo com o valor fornecido, que é definido pelo cliente ü Deixar o cliente decidir como quer se comunicar com a empresa, minimizando a importância da mídia de massa ü Transformar a distribuição em processo – e não mais em canal - no qual o cliente escolhe em que local irá buscar o produto e de quem irá buscá-lo, na composição desejada
6. Usar gerentes de relacionamento para gerir relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> ü Integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos ao longo das diversas etapas de criação de valor para o cliente, utilizando profissionais de relacionamento

Quadro 7 - Atividades para marketing de relacionamento
 Fonte: Gordon (2003)

Uma abordagem de marketing de relacionamento, segundo Gordon (2003, p. 79) exige *capacidades estratégicas*, conforme demonstra a Figura 22:

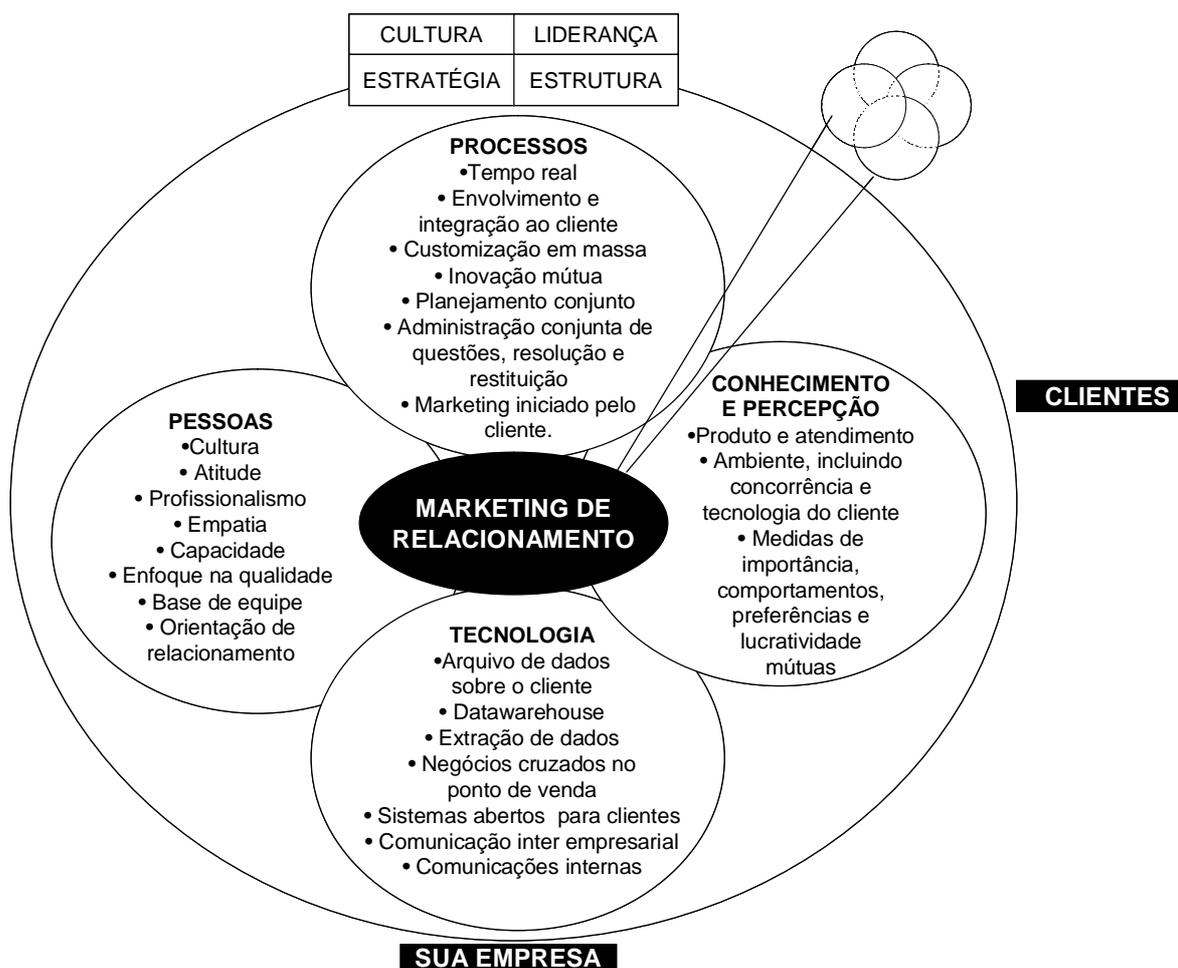


Figura 22 - Capacidades estratégicas para marketing de relacionamento
 Fonte: Gordon (2003)

O modelo representado pelo autor na Figura 22 reforça a premissa de que uma abordagem de marketing de relacionamento ultrapassa as fronteiras da função convencional de marketing. O foco desloca-se do produto, do preço, da distribuição e da promoção em massa para a busca e gestão do conhecimento sobre o cliente, que deixa de estar confinado a pesquisas de mercado e a sistemas de informação para estar acessível a todas as áreas, no esforço contínuo de criação de valor através de relacionamento. Afirma Gordon (2003, p. 44) que:

o marketing de relacionamento reconhece que os tradicionais quatro Ps – produto, preço, promoção, posição – mudam fundamentalmente em um mundo no qual a tecnologia pode customizar em massa todos esses aspectos em praticamente infinitas variações, intimamente ligadas aos custos do marketing de massa. O marketing de relacionamento procura transformar a empresa em uma outra que seja mais hábil em administração

como uma empresa digital nas qual as tradicionais leis de marketing sejam ultrapassadas. No mundo digital, os clientes são importantes individualmente e assim atendidos, com produtos personalizados e customizados em massa, processos de serviços e comunicações.

Kalsbek (2003, p. 146) discorre que há diferenças significativas entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento, utilizando exemplos da Universidade De Paul, de Chicago, EUA:

um dos objetivos do marketing tradicional é conquistar o maior número possível de novos clientes. Como poderemos gerar mais interesse? Como poderemos atrair mais novos potenciais estudantes e fazer com que eles se matriculem? O objetivo do marketing de relacionamento um a um não é simplesmente atrair novos negócios, mas sim desenvolver uma relação com clientes existentes e cultivar esta relação através do tempo, com o objetivo de garantir retorno a longo prazo.

No decorrer deste trabalho, foi apresentado, por meio de dados e de cenários, um novo ambiente competitivo para o setor de ensino superior brasileiro. Foram analisados os conceitos centrais do marketing tradicional e a sua aderência às organizações universitárias. Segundo diversos autores e críticos, até hoje pouco se tem feito nessa área, além de publicidade e promoção. Com maior profundidade, foram apresentados os conceitos do marketing de relacionamento.

Destacamos que o marketing de relacionamento tem encontrado terreno para desenvolvimento em função da abertura dos mercados em nível global. Não existem mais receitas padronizadas para o sucesso em marketing, desenvolvidas quando ainda havia uma relativa estabilidade em sistemas de mercado.

A abertura econômica em nível global tem ocasionado um elevado nível de mudanças e complexidade, dentro e entre as fronteiras organizacionais. Nesse contexto, o estabelecimento de um maior relacionamento com consumidores-chave, fornecedores e influenciadores tem sido utilizado como estratégia para recriar estabilidade e como uma nova forma de criação de valor.

Por outro lado, o volume de informações proporcionado pela evolução da tecnologia tem habilitado melhor e mais rapidamente as organizações para uma ligação mais efetiva com fornecedores e para reunir dados sobre o comportamento dos clientes, numa escala sem precedentes. Tais mudanças e desafios não encontram adequação na mentalidade do marketing transacional, baseado no tradicional modelo do *marketing mix*.

A partir do próximo capítulo, buscaremos aplicar os conceitos apresentados às instituições de ensino superior, especialmente àquelas pertencentes ao Sistema ACAFE, Associação Catarinense das Fundações Educacionais, de Santa Catarina.

Na análise proposta no presente trabalho, serão comparadas as estratégias de marketing de relacionamento com as estratégias do marketing tradicional, no ambiente das organizações universitárias comunitárias catarinenses.

6 ADERÊNCIA DE UMA ABORDAGEM DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA CAPTAÇÃO DE ALUNOS

6.1 O contexto de Santa Catarina

A captação e a atração de alunos, tradicionalmente realizadas pelas universidades através do concurso Vestibular, estão relacionadas com o conhecimento do mercado, que é uma função atribuída ao marketing nas organizações. Para estabelecer essa visão do ambiente mercadológico, são utilizadas diversas estratégias e ferramentas de pesquisa, cujos dados permitem identificar a procedência dos novos alunos e de mapear a sua origem.

Em relação às universidades comunitárias catarinenses, o Sistema ACAFE mantém um completo banco de dados primários, os quais são obtidos por meio de um questionário sócio-econômico aplicado a todo o universo de candidatos ao Vestibular, que é realizado duas vezes ao ano. Numa série histórica, utilizada para embasar este trabalho, obtivemos dados tais como procedência do candidato, razões de escolha do curso, acesso a Internet e mídias através das quais o candidato tomou conhecimento da realização do concurso.

No caso das universidades comunitárias catarinenses, algumas características favorecem o planejamento dos processos de captação de alunos, a saber:

- ü as instituições estão localizadas em regiões geográficas bem definidas, com pequenas superposições;
- ü oferecem basicamente o mesmo portfólio de cursos;
- ü praticam preços semelhantes;
- ü possuem baixa diferenciação na qualidade dos serviços e dos produtos oferecidos;
- ü o Vestibular para ingresso é unificado, não havendo competição entre as participantes do sistema, pois o aluno exerce opção por uma única instituição.

Por serem fundações municipais públicas de direito privado, criadas a partir de movimentos comunitários, possuem forte ligação com as regiões atendidas sendo, muitas vezes, as mais importantes geradoras de emprego e renda nos

municípios-sede. Essa proximidade, que se traduz em acessibilidade, tem facilitado os processos de captação de alunos, que, na sua maioria, são provenientes da própria região de abrangência das IES.

Historicamente, a promoção tem sido a variável de marketing mais utilizada pelas IES comunitárias catarinenses, e a diferenciação entre uma outra universidade é tênue, especialmente relacionada com a imagem de marca, desenvolvida e fortalecida por meio de propaganda. Campanhas publicitárias periódicas vêm sendo utilizadas para comunicar a existência de cursos, a infra-estrutura para ensino e pesquisa, as ações de extensão junto à comunidade e, também, as datas para a realização dos processos seletivos, de forma generalizada pelas instituições do Sistema ACADE.

Segundo dados da Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS), que retransmite a programação da Rede Globo em Santa Catarina, apenas duas universidades catarinense investiram, em 2004, cerca de R\$ 1,5 milhão em mídia televisiva. Uma dessas universidades, com investimento da ordem de R\$ 1 milhão, está entre as 20 maiores anunciantes da emissora.

A utilização das mídias de massa – representadas pela TV, rádio, jornal e *outdoor* – para promover o Vestibular, vêm sendo estendida para outras campanhas, para o lançamento de novos cursos, eventos, homenagens ou para anunciar inaugurações de unidades ou campi, ou a ampliação de infra-estrutura.

O acirramento da concorrência e a estabilização da demanda no mercado de ensino superior do Estado de Santa Catarina são realidades que têm se mostrado mais fortes, gerando um crescente investimento das IES na compra de espaços de mídia.

6.2 Marketing de relacionamento na promoção

A Tabela 4 apresenta um levantamento realizado junto aos alunos que prestaram Vestibular para ingresso nas instituições que compõem o Sistema ACADE, nos últimos anos, o qual indicou quais os meios de comunicação foram mais relevantes na divulgação do processo seletivo, caracterizando basicamente o mesmo peso para a mídia baseada em comunicação de massa e para a comunicação direta ou de recomendação, realizada “boca a boca”.

Tabela 4 - Eficiência da mídia no Vestibular – todas as universidades

Vestibular Verão 2003			Vestibular Verão 2004		
Descrição	Inscritos	%	Descrição	Inscritos	%
Jornal	2.077	6	Jornal	2.472	7,4
Televisão	12.503	36,15	Televisão	10.333	30,92
Rádio	1.250	3,61	Rádio	1.428	4,27
Cartaz	1.500	4,34	Cartaz	1.663	4,98
Outdoor	760	2,2	Outdoor	568	1,7
<i>Mídia de Massa</i>	<i>18.090</i>	<i>48,69</i>	<i>Mídia de Massa</i>	<i>16.464</i>	<i>49,27</i>
Cursinho	2.510	7,26	Cursinho	2.224	6,66
Colégio	7.518	21,74	Colégio	8.159	24,42
IES participantes	826	2,39	IES participantes	1.253	3,75
Parentes e amigos	5.127	14,82	Parentes e amigos	5.237	15,67%
<i>Mídia Relacional</i>	<i>17.011</i>	<i>46,21</i>	<i>Mídia Relacional</i>	<i>17.029</i>	<i>50,50</i>
Sem resposta	515	1,49	Sem resposta	78	0,23
TOTAL	34.586	100	TOTAL	33.415	100
Vestibular Inverno 2003			Vestibular Inverno 2004		
Descrição	Inscritos	%	Descrição	Inscritos	%
Jornal	1.386	8,29	Jornal	1.107	7,74
Televisão	6.017	35,99	Televisão	4.765	33,32
Rádio	724	4,33	Rádio	725	5,07
Cartaz	935	5,6	Cartaz	795	5,56
Outdoor	21	0,13	Outdoor	183	1,28
<i>Mídia de Massa</i>	<i>9.083</i>	<i>54,21</i>	<i>Mídia de Massa</i>	<i>7.575</i>	<i>52,97</i>
Cursinho	1.977	11,82	Cursinho	1.465	10,24
Colégio	2.350	14,05	Colégio	2.363	16,52
IES participantes	676	4,04	IES participantes	551	3,85
Parentes e amigos	2.601	15,55	Parentes e amigos	2.335	16,33
<i>Mídia Relacional</i>	<i>7.672</i>	<i>45,46</i>	<i>Mídia Relacional</i>	<i>6.740</i>	<i>46,94</i>
Sem resposta	34	0,2	Sem resposta	13	0,09
TOTAL	16.721	100	TOTAL	14.302	100

Fonte: Banco de dados ACAFE

Em 2004, a Universidade A realizou um censo com os calouros, entrevistando todos os alunos ingressantes matriculados no segundo semestre daquele ano, numa amostra de 1.986 entrevistas, como pode ser observado na Tabela 5.

Os novos alunos responderam a duas questões separadas: a primeira para indicar por quais meios de comunicação de massa tomaram conhecimento do processo seletivo; a segunda para informar através de quais interlocutores também receberam a informação direta sobre o Vestibular.

Tabela 5 - Eficiência da Mídia – Calouros – Universidade A

Mídia de Massa	Participação	Mídia Relacional	Participação
TV aberta	43,6%	Indicação de amigo	33,6%
Site da Universidade A	10,3%	Familiares	20,6%
Jornal	9,8%	Aluno da Universidade A	15,3%
Outdoor	6,1%	Professor da escola	5,5%
Internet em geral	5,8%	Colega de trabalho	4,1%
Impressos	5,3%	Colega de aula	2,3%
Rádio	2,8%	Professor Universidade A	2,0%
Nenhuma e outras Respostas	21,8%	Nenhuma e outras respostas	16,6%

Fonte: Censo do Calouro 2004/1

Tanto os dados da Tabela 4 quanto os da Tabela 5, em nossa análise, confirmam que o processo de atração e captação de alunos é fortemente influenciado pela propaganda “boca a boca”, com impacto praticamente igual à mídia de massa, típica iniciativa do marketing tradicional.

No modelo dos “seis mercados”, criado por Payne (1998), esse tipo de divulgação “boca a boca” está inserido nos “mercados de recomendações”. Segundo o autor, o melhor marketing é quando o cliente o realiza em nome da empresa, transformando-o em fonte eficiente de novos negócios, graças às suas recomendações.

Para outros autores como Duncan e Moriarty (apud GRÖNROOS, 2004, p. 329), existem quatro tipos de fontes de mensagens, dentro um processo de comunicação integrada de marketing: *mensagens planejadas*, *mensagens de produto*, *mensagens de serviço* e *mensagens não planejadas*. As *mensagens não planejadas* – identificadas com a propaganda de recomendação ou boca a boca, como mostrado na Figura 23, além das referências espontâneas pela imprensa ou por formadores de opinião – são consideradas as de maior credibilidade.



Figura 23 - O triângulo das comunicações integradas de marketing
 Fonte: Grönroos (2004, p. 331)

Os dados apresentados nas Tabelas 4 e 5 indicam que as IES comunitárias de Santa Catarina possuem espaço para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento para atrair e captar alunos, utilizando novas formas de comunicação e contato, possibilitadas pelas tecnologias de informação, pela Internet e pelas comunicações telefônicas informatizadas, bem como por visitas dirigidas a grupos de possíveis alunos. Parece haver condições e viabilidade para que o marketing de relacionamento assuma relevância para as universidades, substituindo ou complementando as soluções convencionais de publicidade, expressas por filmes na TV, por anúncios em jornal, por *spots* de rádio, com eficiência e eficácia semelhantes ou superiores. Trata-se de selecionar os melhores canais de comunicação, os quais Kotler (2000) divide em *pessoais* e *impessoais*.

Considerando-se os dados levantados nas Tabelas 4 e 5 – que mostram que cerca de 50% dos candidatos são influenciados pelas mídias de massa e os outros quase 50% são influenciados pela mídia direta, “boca a boca” –, os processos

sugeridos por Kotler (2000) poderiam ser adaptados às universidades comunitárias catarinenses, conforme a Figura 24:

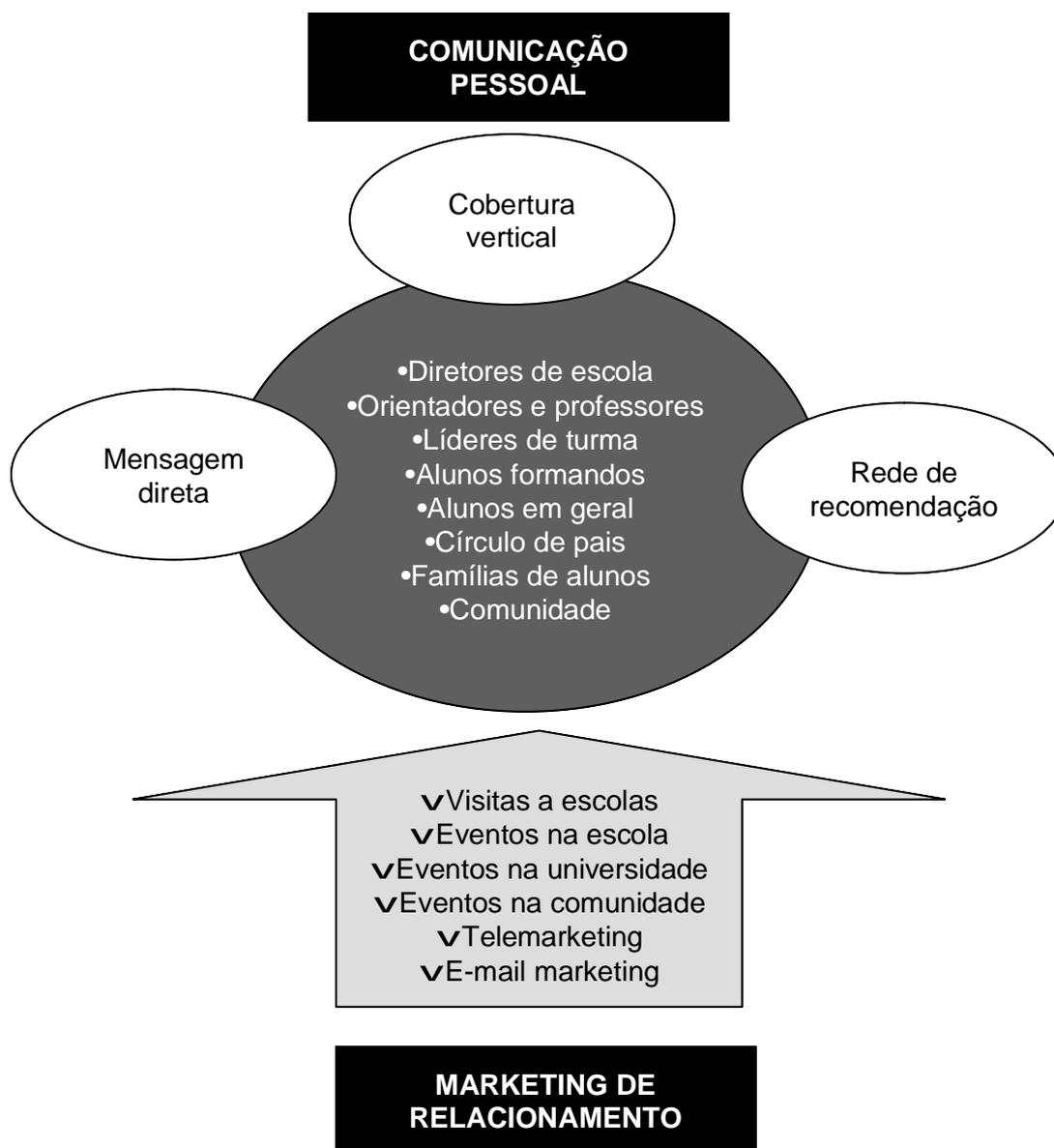


Figura 24 - Processo de comunicação pessoal

Fonte: Kotler (2000), adaptado pelo autor

Na *Comunicação Pessoal*, a simulação coloca como principais características das ações o contato direto, o uso de canais pessoais e a criação de uma rede de recomendação que age verticalmente, de forma extremamente dirigida, sobre os consumidores potenciais. É uma estratégia que atende a algumas das principais características do marketing de relacionamento.

Já a *Comunicação Impessoal*, representada na Figura 25, é identificada com o marketing de massa, em que as ações são caracterizadas pelo uso de canais de comunicação abertos, formando uma rede de comunicação que age horizontalmente sobre clientes em geral, sem distinção entre clientes potenciais ou não.

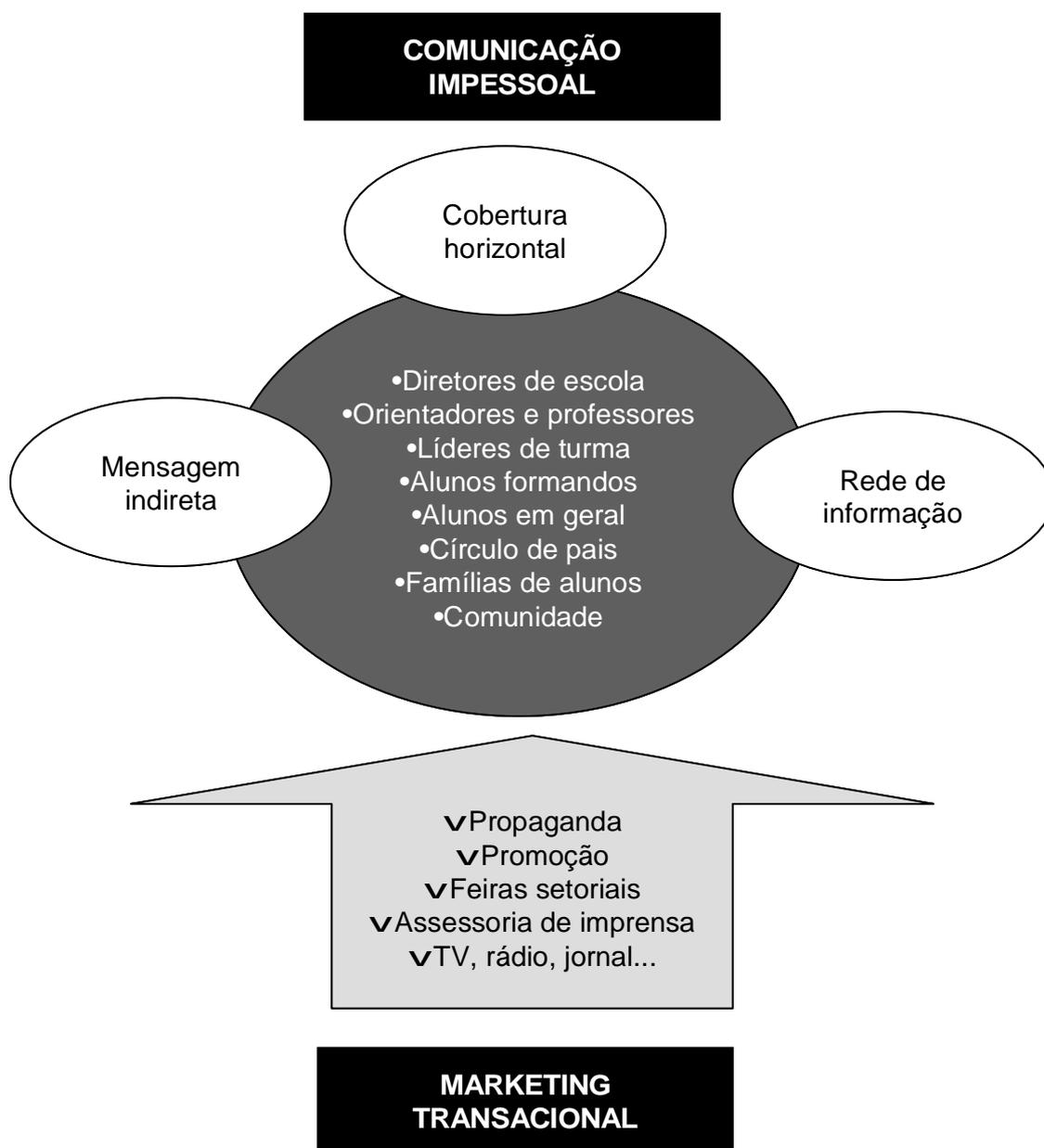


Figura 25 - Processo de comunicação não pessoal
Fonte: Kotler (2000), adaptado pelo autor.

Kalsbek (2003, p. 150), quando aborda políticas para a gestão de matrículas na De Paul University, Chicago, USA, preconiza:

a essência do marketing não é mais a promoção. Esta é uma forma de comunicação de uma só via. O marketing de amanhã concentra-se na comunicação, estabelecendo, com o cliente, um diálogo de duas vias. Nosso objetivo é customizar as comunicações para assegurar a interação de duas vias, de forma a construir e sustentar um relacionamento de longo prazo e poder responder, de forma customizada, às necessidades individuais dos clientes.

Para Gordon (1998, p. 37), a progressão da comunicação também é no sentido do relacionamento individual. Segundo o autor:

o marketing tradicional enviava sinais de fumaça para que todos de um segmento específico de mercado o vissem. O marketing de relacionamento, em vez disso, oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa, por meio de sinais de fumaça ou outra mídia, com que frequência e com quem.

Para McKenna (1992, p. 13), o paradigma do marketing está mudando da propaganda baseada no monólogo para o diálogo tecnologicamente otimizado entre o vendedor e o cliente.

a propaganda fazia sentido como parte da seguinte fórmula: você vende mercadorias produzidas em massa para um mercado de massa, por meio de mídia de massa. A função do marketing era utilizar a propaganda para enviar ao consumidor uma mensagem através de comunicação unilateral, dizendo – “Compre isto!”

Aplicando o conceito nas universidades comunitárias catarinenses, em que a grande maioria dos candidatos é proveniente do entorno dessas instituições, vislumbram-se condições reais para que estratégias baseadas nos conceitos do marketing de relacionamento possam ser desenvolvidas com sucesso para atrair e captar alunos, com redução dos investimentos na comunicação impessoal, respaldada pela mídia, pela promoção e por eventos abertos, que são típicas iniciativas do marketing tradicional.

6.3 Marketing de relacionamento na distribuição

Uma das características do Sistema ACAFE é a localização geográfica das diversas IES associadas, que cobrem o Estado de Santa Catarina com uma superposição mínima entre si. Tirando-se regiões consideradas neutras, como a capital Florianópolis, e regiões compartilhadas entre duas instituições, como o Litoral

Sul e parte do Norte do Estado, as demais áreas mostram uma divisão equilibrada do mercado entre as diversas universidades.

Esse zoneamento é fruto do modelo de fundações educacionais criado em Santa Catarina. As IES surgiram a partir dos municípios-pólo das diversas regiões, associando-se em torno da ACAFE, Associação Catarinense das Fundações Educacionais, que, entre outras funções, tem a missão de regular, monitorar e zelar por essa reserva geográfica e espacial de mercado.

Um estudo realizado com base em dados armazenados pela ACAFE demonstra que a localização das instituições comunitárias catarinenses constitui-se, atualmente, em significativo diferencial competitivo.

Tomamos como exemplo o caso da Universidade A, uma instituição com vários campi e que atua em três microrregiões do Estado, dividindo alguns mercados com a Universidade B, no Sul, e com a Universidade C, na Grande Florianópolis.

Em levantamento realizado com calouros pela Universidade A, constataram-se os seguintes motivos de escolha por parte dos novos alunos, como mostra a Tabela 6:

Tabela 6 - Motivos de escolha – Calouros Universidade A – Geral

Por quais desses motivos você escolheu a Universidade A?					
	Média	Campus 1	Campus 2	Campus 3	Campus 4
Curso	30,5%	27,3%	18,4%	38,5%	23,1%
Qualidade	25,3%	29,8%	23,2%	20,5%	26,4%
Proximidade	15,9%	22,5%	24,2%	6,2%	15,7%
Preço	0,7%	0,5%	2,1%	0,8%	0,0%
Indicação	5,7%	3,3%	10,0%	6,5%	11,6%
Forma de ingresso	8,4%	5,5%	8,9%	11,6%	9,1%
Facilidade Vestibular	1,5%	0,9%	0,0%	2,3%	2,5%
Outra	9,6%	8,8%	8,4%	11,3%	7,4%
Branco	2,3%	1,5%	4,7%	2,3%	4,1%

Fonte: Censo do Calouro, Universidade A, 2004

No conjunto de todos os campi da Universidade A, a “proximidade”, que está diretamente associada com a variável de praça ou posição, surgiu como o terceiro fator de escolha dos alunos.

No entanto, quando observamos as respostas separadas pelos diversos campi daquela instituição, vemos que os alunos possuem percepções diferentes em relação à localização, tanto mais valorizando a posição geográfica quando não existe concorrência próxima.

No caso do Campus 1 da Universidade A, a concorrência mais próxima, a Universidade B, está localizada a 60 quilômetros de distância. Também não existe ensino público gratuito a menos de 150 quilômetros de distância. A proximidade, assim, possui uma valorização importante na escolha do alunos

O caso do Campus 2 da Universidade A é semelhante ao do Campus 1: a concorrência mais próxima também é a Universidade B, distante quarenta quilômetros da sua sede. E as universidades públicas gratuitas estão a mais de 200 quilômetros. Verifica-se, inclusive, que a proximidade é o fator de escolha mais importante nesta unidade.

A pouca relevância da variável da localização fica patente no caso do Campus 3 da Universidade A, pois este está localizado a 20 quilômetros da UFSC e da UDESC, universidades públicas e a 5 quilômetros de dois campi concorrentes: o Campus da Universidade C e o Campus da Universidade D. Além disso, a mesma pesquisa verificou que mais de 70% dos alunos dependem de ônibus para chegar a esse Campus específico.

A posição do Campus 4 da Universidade A, localizado fora do centro da cidade, também diminui a importância do fator “proximidade”. Não existem outras universidades privadas ao seu redor, mas em compensação o número de faculdades isoladas é elevado, além da presença das universidades públicas, num raio de 30 quilômetros.

Pela lógica do marketing tradicional, conforme já apresentado, a praça ou posição é uma variável que impacta diretamente na transferência do serviço ou produto do fabricante para o cliente. Está associado, assim, a canais de distribuição. No caso de uma IES, o campus funciona como um local de entrega do produto e do serviço.

Ao considerarmos, no entanto, uma abordagem de marketing de relacionamento, teremos um conceito ampliado. Segundo Gordon (1998, p. 38):

o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõe a oferta total do vendedor. Vista desse modo, a distribuição não é um canal, mas um processo, que permite aos clientes escolher onde e de quem eles obterão o valor que desejam.

Por essa visão, na universidade focada em gerar valor para o aluno, a localização passa a ser representada por um conjunto de alternativas de entrega do produto e do serviço, e não somente por uma instalação física. Para o autor, as organizações devem estar preparadas para garantir uma distribuição flexível, oferecendo escolhas aos clientes. Se no marketing tradicional o produto era concebido como um conjunto fechado de benefícios, no marketing de relacionamento ele passa a ser um pacote aberto, e o cliente, por exemplo, pode definir em que lugar – ou lugares – vai adquirir cada um dos elementos.

Outro dado levantado no Banco de Dados da ACAFE corrobora o fato de que a maioria dos alunos é proveniente de áreas muito próximas dos campi das universidades do Sistema, fruto do “modelo geográfico” implantado em Santa Catarina. É o que aponta um comparativo da origem dos candidatos a uma vaga em cursos dos Campi-sede das duas maiores universidades comunitárias de Santa Catarina, como ilustra a Tabela 7.

Tabela 7 - Origem dos candidatos das Universidades A e B – Campus-Sede - Verão 2004

UNIVERSIDADE A		UNIVERSIDADE B	
Candidatos da cidade-sede	37,58%	Candidatos da cidade-sede	31,32%
Candidatos da microrregião	38,33%	Candidatos da microrregião	31,30%
Total Microrregião	75,91%	Total Microrregião	62,62%
Outras cidades do Estado	24,09%	Outras cidades do Estado	37,38%

Fonte: Banco de dados ACAFE

Para verificar se as características de origem do aluno se mantêm, mesmo onde essas duas universidades comunitárias catarinenses disputam uma única região, foi analisada a demanda do Campus da Universidade A e do Campus da Universidade B, ambos localizados numa grande cidade, a uma distância de poucos quilômetros.

Os resultados, conforme a Tabela 8, se equivalem aos observados em mercados sem competição direta. De acordo com esses resultados, pode-se avaliar que os números validam a constatação de que, no caso das IES privadas de Santa Catarina, sob qualquer condição de mercado, os alunos têm origem, na sua maioria, nas cidades das microrregiões onde os campi estão instalados.

Tabela 8 - Origem dos candidatos da Universidade A e B – Campus próximos

UNIVERSIDADE A		UNIVERSIDADE B	
Candidatos da cidade-sede	10,13%	Candidatos da cidade-sede	28,49%
Candidatos de Florianópolis	55,29%	Candidatos de Florianópolis	45,25%
De outras cidades da microrregião	21,29%	De outras cidades da microrregião	6,97%
Total Microrregião	86,71%	Total Microrregião	80,71%
De outras cidades do Estado	13,29%	De outras cidades do Estado	19,29%

Fonte: Banco de dados ACAFE

Por fim, de forma conclusiva, a Tabela 9 apresenta resultados de censo realizado pela Universidade A, junto aos seus calouros, que demonstra a baixa mobilidade do aluno.

Tabela 9 - Necessidade de mudança de cidade

Você vai mudar de cidade para estudar na Universidade A?	
Sim	18,0%
Não	81,3%
Sem resposta	0,7%

Fonte: Censo do Calouro – 2004-1 – Universidade A

Numa abordagem de marketing tradicional, considerando a importância da variável praça ou localização, seriam indicadas para uma IES a utilização de estratégias de expansão dos seus campi em direção a mercados de maior nível de demanda ou a compra de instituições concorrentes. No entanto, essa decisão de investir em instalações localizadas em novos mercados não impediria que concorrentes fizessem o mesmo, o que anularia os efeitos dessas estratégias.

No caso das instituições comunitárias de Santa Catarina, além disso, persiste uma tácita divisão de mercados que impede ações mais agressivas de expansão geográfica. Por serem fundações públicas, patrimônio dos municípios-sede, essas IES não podem ser vendidas e tampouco os seus estatutos permitem fusões ou associações.

Numa abordagem de marketing de relacionamento, que pressupõe o desenvolvimento de relações no lugar de transações, as IES comunitárias de Santa Catarina reúnem condições ideais para alterar a sua estratégia de atração e captação de alunos, dirigindo esforços exatamente para as regiões de onde estão se originando os seus alunos. Essas informações podem ser facilmente organizadas – cidades de origem, escolas de origem, formandos de ensino médio principalmente – para orientar ações de relacionamento com maior eficiência que as estratégias de marketing transacional, baseadas em comunicação de massa.

6.4 Marketing de relacionamento no preço

A interiorização das universidades que compõem o Sistema ACADE de Santa Catarina, contribui para que o aluno não seja onerado por despesas decorrentes de aluguel, alimentação e transporte, na medida em que grande parte dos jovens estudantes não necessita mudar de cidade e permanece residindo junto com a família, conforme vimos no tópico anterior.

Outro componente que impacta no preço do ensino superior catarinense, de forma positiva, é que uma lei estadual estabelece que um percentual da arrecadação seja investido na concessão de bolsas, beneficiando cerca de 20% dos alunos matriculados no Sistema ACADE, ultrapassando a marca de vinte mil alunos assistidos. As bolsas variam entre 25% e 75% do valor da mensalidade e são distribuídas a partir de índices comprovados de carência dos inscritos, com fiscalização realizada pelo Ministério Público, pela comunidade e pelos próprios alunos. Os benefícios são distribuídos às IES comunitárias, proporcionalmente ao seu número de alunos.

Essas condições, somadas aos níveis superiores de renda do Estado em relação ao País, viabilizam, em menor ou maior grau, que, segundo dados do INEP, 52% dos concluintes do ensino médio de Santa Catarina ingressem na universidade. O número é considerado pelo MEC o melhor do Brasil.

Sobre a competitividade dos preços praticados pelas universidades comunitárias, a pesquisa da Universidade A também demonstra que o número de ingressantes das classes C e até D é alto, presumindo-se que isso se deva em função da cobertura geográfica oferecida pelas IES comunitárias e pela política de bolsas do Governo Estadual, como identificado na Tabela 10.

Tabela 10 - Faixa de renda dos alunos ingressantes na Universidade A

Em qual destas faixas se inclui a sua renda familiar:	
R\$ 260 a 780	27,8
R\$ 781 a 1.300	23,5
R\$ 1.300 a 1.820	13,3
R\$ 1.821 a 2.600	10,3
R\$ 2.601 a 3.900	8,5
R\$ 3.901 a 5.200	7,5
R\$ acima 5.201	7,7
Branco	1,4

Fonte: Censo do Calouro – 2004-1 – Universidade A

Considerando-se que a média da mensalidade da Universidade A, para cursos de graduação, foi de R\$ 500,00 em 2004, a primeira faixa de renda, na qual estão posicionados 27,8% dos alunos ingressantes, tem dificuldades financeiras para arcar com os custos do ensino superior. Assim, necessita de bolsas ou de qualquer outro tipo de financiamento para manter o vínculo com a IES.

Já na próxima faixa de renda, que representa 23,5% dos novos alunos da Universidade A, pode-se antever dificuldades para esses calouros atenderem aos custos da educação superior.

Pelos Critérios de Classificação Econômica Brasil (CCEB), disponibilizados pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), 51,3% dos alunos da Universidade A estariam localizados nas classes C e D; 23,6% na classe B 2; 8,5% na classe B 1; e 15,2% nas classes A 2 e A 1.

Esses dados comprovam o que analistas preconizam ser o próximo desafio do ensino superior no Brasil: a inclusão da classe C, o que, pelo menos nessa IES

comunitária de Santa Catarina, com provável repetição do padrão nas demais do Sistema ACADE, já está ocorrendo.

Após realizada essa avaliação, novamente buscamos a abordagem da variável preço como fator para atração e captação de alunos, de duas formas: (1) pela visão do marketing tradicional ou (2) pelo enfoque do marketing de relacionamento.

Na primeira abordagem, do marketing tradicional, teremos que o preço é o elemento do mix mercadológico que produz receita e, via de regra, a sua formação é orientada pelos custos envolvidos na fabricação do produto ou na prestação do serviço, com baixa flexibilidade para variações.

Na segunda abordagem, do marketing de relacionamento, teremos que o preço está relacionado com o custo que representa para o aluno, sendo formado a partir do padrão escolhido por ele para consumir o produto ou o serviço, permitindo diferenciações de acordo com o perfil individual.

Assim sendo, se uma pergunta tivesse que resumir uma estratégia de marketing convencional para fixação de preço, essa questão seria: *“quanto vamos cobrar do nosso aluno para cobrir os nossos custos e garantir as nossas margens?”*.

Na estratégia de marketing de relacionamento, a interrogação seria outra: *“quanto o aluno pode pagar para que, no conjunto, possamos definir os nossos custos e garantir as nossas margens?”*.

É importante ressaltar alguns aspectos que influenciam a formação do preço de um curso superior, no que diz respeito ao nosso objeto de estudo, quais sejam as IES comunitárias de Santa Catarina:

- a) o contrato entre o aluno e a IES é semestral, sendo renovado a cada ato da matrícula, durante o período do curso de graduação, que é de quatro a cinco anos;
- b) o preço é definido em comum acordo com a representação estudantil, através de negociação;
- c) a maioria das IES fixa o preço para o crédito, unidade de medida que compõe as disciplinas. Assim, o aluno pode decidir, dentro das suas condições financeiras, o número de créditos que irá *comprar* da instituição;

- d) via de regra, os preços são anuais, envolvendo dois semestres letivos e calculados a partir dos aumentos salariais negociados pela IES com os sindicatos funcionais, que representam mais de 70% dos custos;
- e) o valor do crédito é diferenciado por curso, de acordo com os seus custos de implantação, com a sua política de estágios, com a estrutura de laboratórios que disponibiliza aos alunos e com características do projeto pedagógico;
- f) via de regra, são fornecidos poucos descontos e não são realizadas promoções; e
- g) em alguns casos, os preços variam de campus para campus, se a IES atua em mais de uma região.

Considerando-se esses limitadores de mercado ou mesmo de ordem legal, é compreensível que as IES comunitárias determinem os seus preços, principalmente a partir de custos internos, não logrando desenvolver novas estratégias para uma adaptação à demanda declinante ou para uma combinação com outras variáveis, ou, ainda, para uma diferenciação entre cursos ou mercados diferentes, em função de maior ou menor procura, como seria razoável em uma organização orientada para o cliente.

Observa-se, nesse sentido, uma restrição a ser eliminada para que essas IES possam implementar estratégias de custo, e não de preço, como é recomendado pelos conceitos do marketing de relacionamento.

Os dados apresentados neste trabalho indicam que as universidades que compõem o Sistema ACAFE parecem ter esgotado as vantagens oferecidas pelo ambiente demográfico em que se desenvolveram, atingindo o ponto de equilíbrio entre as necessidades da população e a sua oferta de vagas (confirmado pelos níveis de ociosidade de vagas). A demanda represada foi atendida, e o fluxo anual da demanda efetiva está declinante.

O Sistema ACAFE também já pode ter chegado ao limite no ambiente econômico, atendendo praticamente a toda faixa de alunos com renda e capacidade de pagamento, sendo desafiado a oferecer um novo padrão de mensalidades para um público proveniente de classes sociais de menor poder aquisitivo (confirmado pelo ingresso da classe C no ensino superior).

Por fim, o Sistema ACAFE passou a conviver com um novo ambiente competitivo, composto não somente de faculdades isoladas e centros universitários, mas também de universidades virtuais, por escolas locais conveniadas com IES de outras regiões e pela interiorização das universidades públicas (confirmado pela expansão do número de instituições de ensino em Santa Catarina nos últimos três anos).

Todos esses aspectos pressionam para a necessidade de se praticarem preços mais competitivos no ensino superior. Em países como os Estados Unidos, a competitividade é obtida através do fornecimento de bolsas de estudo e de ajuda financeira, além de empréstimos subsidiados. Na De Paul University, o volume de descontos fornecidos nas mensalidades pelas universidades privadas já alcança 40% nos cursos de graduação, sendo que 80% dos alunos matriculados recebem algum tipo de desconto de mensalidade. Os auxílios e benefícios financeiros são uma das principais estratégias para a captação de alunos, tão significativas quanto a qualidade do ensino, da pesquisa e a imagem institucional.

Kalsbek (2003, p. 142) afirma que:

Sabe-se que na educação superior os custos fixos são altos. O aumento dos custos variáveis é pequeno. Ao invés de ensinar em uma sala de aula com a metade das cadeiras desocupadas, as faculdades e universidades estão oferecendo desconto nas mensalidades para utilizar a capacidade ociosa. É melhor lucrar 75% do valor da mensalidade de um aluno do que ter uma cadeira desocupada.

Ao contrário do Brasil, e especialmente de Santa Catarina, onde as bolsas e auxílios, por imposição legal, são concedidas pelas IES comunitárias ao aluno em função da sua maior carência em termos econômicos, nos Estados Unidos é o aluno com melhor desempenho no histórico escolar, portanto, com melhores condições de obter rendimento acadêmico, que é privilegiado com descontos e condições mais significativas, tendo em vista que terá mais chances de permanecer na instituição, além de agregar valor em termos de qualidade.

Durham (2005) ressalta as características do sistema universitário norte-americano, baseado na competição por prestígio, alunos promissores, professores de renome internacional e, inclusive, por sucesso em competições esportivas, que se reflete nos processos de atração dos graduados mais promissores para a formação profissional e pós-graduada. Para a autora, “esta competição é um esteio

da liberdade e da excelência acadêmicas neste sistema no qual a autonomia administrativa e financeira é muito pouco partilhada com a comunidade acadêmica”.

Enquanto a estratégia brasileira é típica do marketing tradicional, categorizando o cliente pela sua capacidade transacional, a estratégia americana está identificada com o marketing de relacionamento, caracterizada pela diferenciação do cliente por outros aspectos, tais como qualidade, performance, agregação de valor ao longo do ciclo relacional com a universidade.

Pode-se propor como comparação entre o Brasil e os Estados Unidos que o primeiro privilegia a inclusão do aluno superior, enquanto o segundo tem uma visão mais alongada, vislumbrando o ciclo de vida do aluno na instituição, além da segurança de maior retorno do investimento feito em um aluno de qualidade comprovada.

O marketing de relacionamento preconiza que o preço não é uma vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que a estratégia pode ser desenvolvida pela concorrência. Essa afirmação encontra aderência no ensino superior, no qual a competição deslocou-se do confronto universidade x universidade, em que o aluno escolhia a instituição a partir de uma perspectiva de produto – cursos de maior qualidade, por exemplo – ou dentro de uma perspectiva de imagem – valores intangíveis agregados ao produto. Observa-se que a concorrência está sendo determinada a partir de uma perspectiva de localização – já abordada no item 6.3 deste Capítulo – e de preço, em que o “novo aluno”, advindo da classe C, busca um curso superior que possa efetivamente pagar. Estruturas de custos diferentes entre uma grande universidade e uma pequena faculdade indicam que a variável de preço não se configura, em médio e longo prazos, em vantagem competitiva sustentável.

Numa abordagem de marketing de relacionamento, a estratégia mais adequada tende a ser atuar a partir de uma perspectiva de serviços, em que o desenvolvimento de relações, interações e agregação de valor em toda a cadeia de contatos do cliente desloca o campo da competição, cabendo a cada organização, a partir do envolvimento de todos os colaboradores, montar o seu pacote de serviços, respondendo de forma única às demandas de valor de cada cliente.

6.5 Marketing de relacionamento no produto

Via de regra, o produto acadêmico – entendido como o curso superior de graduação – é um bem acabado exemplo de produção em massa, resultante de uma orientação para produto e produção. Conforme verificamos no Capítulo 2, itens 2.5 e 2.6, geralmente o curso superior, ao ser concebido, privilegia somente os aspectos acadêmicos e pedagógicos, desvinculado dos aspectos de marketing.

As IES privadas de Santa Catarina, agrupadas no Sistema ACAFE não são diferentes e não apresentam mudanças na área de desenvolvimento de produto. Continuam fiéis à diversificação do portfólio de produtos e à ampliação geográfica da oferta, estratégias mais indicadas para mercados altamente demandados.

Desde a sua fundação, essas universidades têm mantido o seu funcionamento como conglomerados educacionais que exploram – no sentido de foco de atendimento e de cobertura – um determinado espaço de mercado, de forma genérica e abrangente.

Nesse contexto, o curso superior é um produto que tem sido concebido a partir de aspectos, qualificações e estruturas já existentes dentro da IES, identificadas no corpo docente e em bibliotecas, laboratórios e instalações. O curso é criado à luz de uma forte regulamentação das entidades de classe ou das autoridades educacionais, que impõem currículos e conteúdos obrigatórios, sem aproveitar as flexibilizações permitidas desde a metade da década de noventa.

O curso superior, mesmo deficitário, é mantido ao longo de anos na maioria das universidades, independente da demanda, da existência de mercado de trabalho para o egresso, das necessidades do mercado e da própria qualidade percebida pela comunidade, em função da performance obtida nos sistemas oficiais de avaliação.

O Gráfico 3 demonstra que o foco das instituições comunitárias de Santa Catarina é aumentar a oferta, independente dos dados de mercado, que indicam queda da demanda.

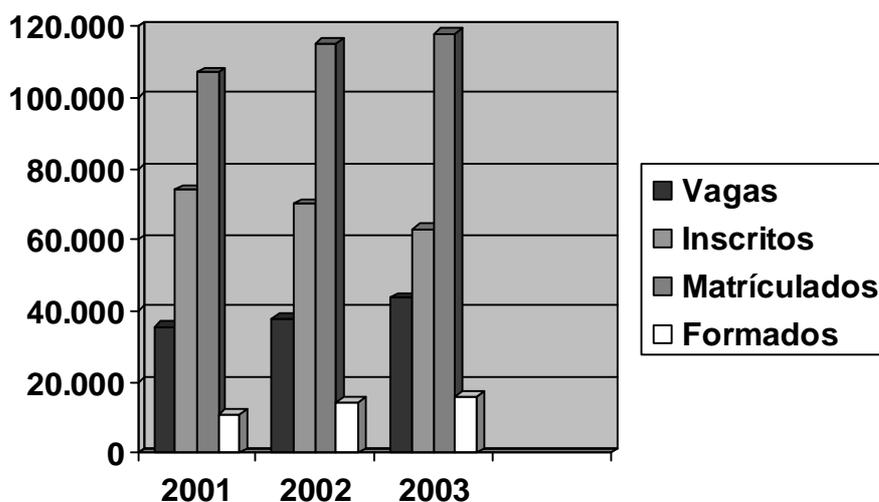


Gráfico 3 - Universidades do Sistema ACADE, exceto UDESC – Número de vagas, inscritos, matriculados e formados – 2001 a 2003

Fonte: Dados Estatísticos ACADE. www.acao.org.br em 10.01.2005

O Gráfico 3 mostra que entre 2001 e 2003, enquanto o número de inscritos no Vestibular da ACADE caía 14,7%, o número de vagas era ampliado em 22,2%. No mesmo período, o número de matrículas teve um incremento de 10,1% e o número de formandos cresceu em 48,5%. A relação candidato por vaga, em apenas dois anos, caiu de 2,06 para 1,44, uma perda de 30,1%.

Outros aspectos de produto são relevantes para as estratégias de captação e atração de alunos, mesmo que, nessa fase que antecede o vínculo, o valor intrínseco da profissão, independente de instituição, pareça ser o fator mais importante, tendo em vista que a escolha é feita em função de aspectos pessoais. A vocação, a indicação de amigos, a orientação dos familiares, a expectativa de um futuro profissional promissor ou a soma desses e de outros fatores de ordem psicológica e comportamental impacta na opção do aluno, segundo abordado no Capítulo 2, item 2.3, quando tratamos do fenômeno da evasão.

Como podemos observar na Tabela 11, a pesquisa realizada com quase 2 mil ingressantes por uma das IES que compõem o Sistema ACADE indicou que a existência do curso desejado associada à imagem de qualidade da instituição são os principais fatores de escolha.

Tabela 11 - Motivos de escolha dos ingressantes na Universidade A

Por quais desses motivos você escolheu estudar na Universidade A?	
Respostas relacionadas com variável de produto	
Existência do curso	30,5%
Qualidade da instituição	25,3%
Participação	55,8%
Respostas relacionadas com outras variáveis de marketing	
Indicação-recomendação	5,7%
Proximidade	15,9%
Preço	0,7%
Forma de ingresso	8,4%
Facilidade no Vestibular	1,5%
Outro motivo	9,6%
Sem resposta	2,3%
Participação	44,2%

Fonte: Censo do Calouro, Universidade A, 2004

É importante ressaltar que a questão apontada na Tabela 11 refere-se ao fator de escolha de curso e universidade, e não a aspectos relacionados com comunicação do Vestibular, conforme referimos anteriormente nas Tabelas 4 e 5.

Na realidade das universidades privadas percebemos que ainda predomina a visão de marketing convencional, focada na busca do maior volume possível de alunos, e se as vagas ofertadas são preenchidas, considera-se que há sucesso na operação. Um dos indicadores mais reconhecidos pelo mercado educacional para avaliar a performance de um curso (produto) é quantitativo, composto da relação candidato x vaga.

Na perspectiva de marketing de relacionamento, ocupar totalmente as vagas ofertadas, num curso de graduação, significa ter concretizado apenas a primeira etapa de uma relação que somente se concretizará ao final de um ciclo de quatro ou cinco anos, com a diplomação do aluno.

Para enquadrar a questão numa abordagem teórica, resgatamos as perspectivas de *troca de valor*, que, segundo Ballantyne, Christopher e Payne (2003), são a pedra angular do marketing de relacionamento e que parece ter aderência ao ensino superior.

Em uma primeira perspectiva, a *troca de valor* ocorre a partir de *transações recorrentes e contínuas*, por meio de um relacionamento bem gerenciado dentro do ciclo de fornecimento do produto ou serviço. Isso ocorre quando o aluno e a universidade incentivam permanentemente a manutenção do vínculo entre as partes, por vários semestres, até completar a sua graduação. Essa perspectiva remete para uma gestão de relacionamento de longo prazo, o que é válido tanto para o ciclo de cinco anos da educação convencional quanto para os cinquenta anos do ciclo da educação continuada.

Na segunda perspectiva, a *troca de valor* ocorre em *processos interativos* e divididos dentro de um acordo negociado no interior do ciclo de relacionamento, o que se configura quando o aluno pode acessar com facilidade todos os benefícios da estrutura da IES, de forma direta e imediata, tendo em vista que a organização está focada no seu atendimento. Essa perspectiva está relacionada com a “venda cruzada”, tendo em vista que o contrato entre as partes estabelece os demais serviços disponíveis bem como os seus custos de aquisição, de uma forma clara e transparente.

Na terceira perspectiva, a *troca de valor* provém de *interações que emergem de dentro de redes de relacionamento*, o que fica caracterizado quando a universidade conecta e interliga o aluno com novas possibilidades de aquisição de conhecimento. Nessa perspectiva, tanto a universidade quanto o aluno transpõem as fronteiras do relacionamento convencional entre duas partes, extrapolando-o para redes compartilhadas com novos parceiros. A integração de grupos de pesquisa, as bibliotecas virtuais e a troca de conteúdos entre instituições tipificam essa perspectiva.

A Tabela 11 comprova que os aspectos vinculados a produto são os mais importantes no que se refere à aquisição de novos alunos. E que, se alunos se evadem de forma expressiva no início dos cursos, a maioria deles sem problemas de ordem financeira, conforme apresentamos no Capítulo 2, o desenvolvimento de produto pode ser considerado como o principal fator crítico de sucesso para as operações de uma universidade.

Infere-se, assim, que o modelo tradicional de desenvolvimento de produtos acadêmicos dentro de uma universidade ainda não atingiu os padrões mínimos indicados pelo marketing convencional, conforme abordado nos Capítulos 3 e 4,

estando mais distante ainda de se utilizarem estratégias de marketing de relacionamento na sua construção.

No marketing tradicional, seria natural que, preponderantemente, a IES optasse por diferenciar os seus cursos, tornando-os mais próximos dos desejos e das necessidades de segmentos de alunos. Já no marketing relacional, a construção das estratégias estaria centrada em diferenciar os alunos, em conceber um produto flexível e em proporcionar condições de atender a desejos e necessidades com base em relacionamento um a um.

Identificar o que os clientes querem e necessitam, desenvolvendo projetos pedagógicos flexíveis e que intensifiquem a criação de valor para o aluno em todas as áreas das universidades, parece ser o maior desafio das universidades, no âmbito acadêmico.

O curso superior em si, da forma como é concebido, retrata a abordagem da universidade centralizada em produto, típica do marketing de massa. A educação é, sem dúvida, um serviço, e *serviços são inerentemente relacionais*, conforme Grönroos (2004). Há um processo explícito de relacionamento no qual a universidade está presente em permanente interação com o aluno, não só na sala de aula, através do professor, mas em todo o campus e em todos os serviços de apoio. Quando o relacionamento é intenso e há uma construção conjunta, como é o caso da educação superior, a competição desloca-se dos aspectos de produto e a escolha passa a ser definida no âmbito da oferta de serviços.

Essa capacidade de criar o produto acadêmico dentro de um contexto de serviço parece ser a mais adequada às universidades, na sua competição com estruturas mais ágeis e flexíveis. Incluir componentes de serviço ao longo de todo o ciclo de relacionamento que a instituição mantém com o aluno, sejam esses componentes passíveis de cobrança ou gratuitos, parece ser o caminho para a retomada da competitividade perdida por um excesso de foco no produto ou na construção de imagem, que não são mais vantagens competitivas sustentáveis.

7 UMA ABORDAGEM DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A RETENÇÃO A ALUNOS

7.1 Análise do contexto

De acordo com o Censo da Educação Superior (INEP, 2000), a relação entre ingressantes e concluintes era, no geral, de 64,9% em 2000. Já as universidades privadas estavam um pouco abaixo do sistema de ensino superior na sua totalidade, com uma relação de concluintes sobre ingressantes na faixa dos 64,4%, indicando uma evasão acima de 35%, em um ciclo médio de cinco anos de um curso de graduação. Imaginando-se uma sala com 40 alunos na primeira fase de um curso, esse índice de evasão faria com que essa mesma turma chegasse ao final do curso com apenas 26 alunos.

No Capítulo 2, apresentamos pesquisas sobre evasão que demonstram que, numa dimensão acadêmica, a dificuldade em disciplinas básicas, o baixo aproveitamento em sala de aula, a metodologia de ensino, a relação professor x aluno, os currículos, são indicados como fatores de desistência. Numa dimensão pessoal, o erro na escolha do curso, a não assimilação dos métodos pedagógicos e a quebra de expectativa em relação a conteúdos estudados motivam o comportamento de evasão ou abandono. Numa dimensão financeira, a falta de condições para honrar as mensalidades são um forte motivo para a evasão no decorrer do curso.

Um levantamento realizado em cursos da Universidade A, do Sistema ACAFE, indicou que a evasão de alunos, no ciclo completo de graduação, acontece fundamentalmente nas primeiras fases, o que não a diferencia dos demais estudos de evasão já referidos no Capítulo 2.

Tabela 12 - Evasão de alunos por semestre – Universidade A

Curso Analisado	Momento da Evasão			
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Sub Total
FISIOTERAPIA	57%	22%	11%	90%
JORNALISMO	42%	19%	10%	71%
PUBLICIDADE	48%	18%	11%	77%

Fonte: Secretaria Geral de Ensino – SGE - Universidade A – Julho de 2004

Nesse mesmo levantamento, verificou-se que somente cerca de 20% dos alunos desistentes evadiu-se com alguma pendência de ordem financeira, caracterizado pelo atraso ou não no pagamento de mensalidades.

Considerando-se tais indicativos, há a probabilidade de que os problemas de evasão enfrentados pela Universidade A e, por extensão pelas demais universidades comunitárias catarinenses, possam ser amenizados com a introdução de estratégias de marketing relacional, a partir do momento em que as clássicas soluções do marketing transacional já cumpriram os seus objetivos, gerando a transação representada pela matrícula.

Essa afirmação encontra sustentação nos dados apresentados no Capítulo 6, onde se verificou que o vínculo do aluno com a IES inicia com a sua conquista e atração em função de proximidade, da oferta do curso escolhido, da imagem da marca e de campanhas promocionais, entre outros fatores.

Quando o ápice do processo de conquista é a matrícula, configura-se uma típica operação do marketing tradicional de “venda” ou “assinatura de contrato”. A matrícula, no entanto, pode ser rompida a qualquer momento, se o aluno – especialmente nas primeiras fases – não for confrontado com oportunidades de relacionamento com a IES, com o coordenador de curso, com os orientadores pedagógicos e com os professores, junto aos quais possa solucionar os problemas pessoais que levam à evasão.

Percebe-se, assim, que a matrícula inicial do aluno deveria ser sustentada por agregação de valor ao longo de todo o vínculo com a universidade,, o que poderia ocorrer pela multiplicação de oportunidades de relacionamento, nas quais tanto o grau de satisfação quanto o grau de dificuldades pudessem ser aferidos e medidas pudessem ser tomadas pela IES, em todos os níveis da gestão.

Segundo Kotler (2002), o marketing de relacionamento é fator-chave tanto para a atração quanto para a retenção de clientes. Para ele, “a maioria das empresas praticam o marketing básico, apenas quando os seus mercados contêm muitos clientes e suas margens de lucros por unidade são pequenas”. É o caso de empresas da área de alimentação, que não conseguem interagir, ter proatividade ou efetuar parcerias com os seus clientes, tendo em vista a larga escala com que atuam no mercado. Essas organizações no máximo criam serviços de atendimento ao cliente para a solução de problemas básicos.

Em nossa observação, verificamos que a universidade, mesmo sendo uma organização que funciona a partir de relacionamentos, é organizada num modelo funcional, com processos fragmentados e sem foco no aluno.

O exemplo apresentado na Figura 26, da Universidade A, ilustra um processo crítico – o trancamento de curso ou disciplina –, com impacto direto na evasão. Nele percebe-se que o aluno não é, em nenhum momento, abordado pela instituição no sentido de fornecer informações sobre os motivos da desistência. Da mesma forma, o coordenador de curso e o professor estão posicionados de maneira oposta ao aluno, simplesmente apondo a sua assinatura de autorização a um formulário.

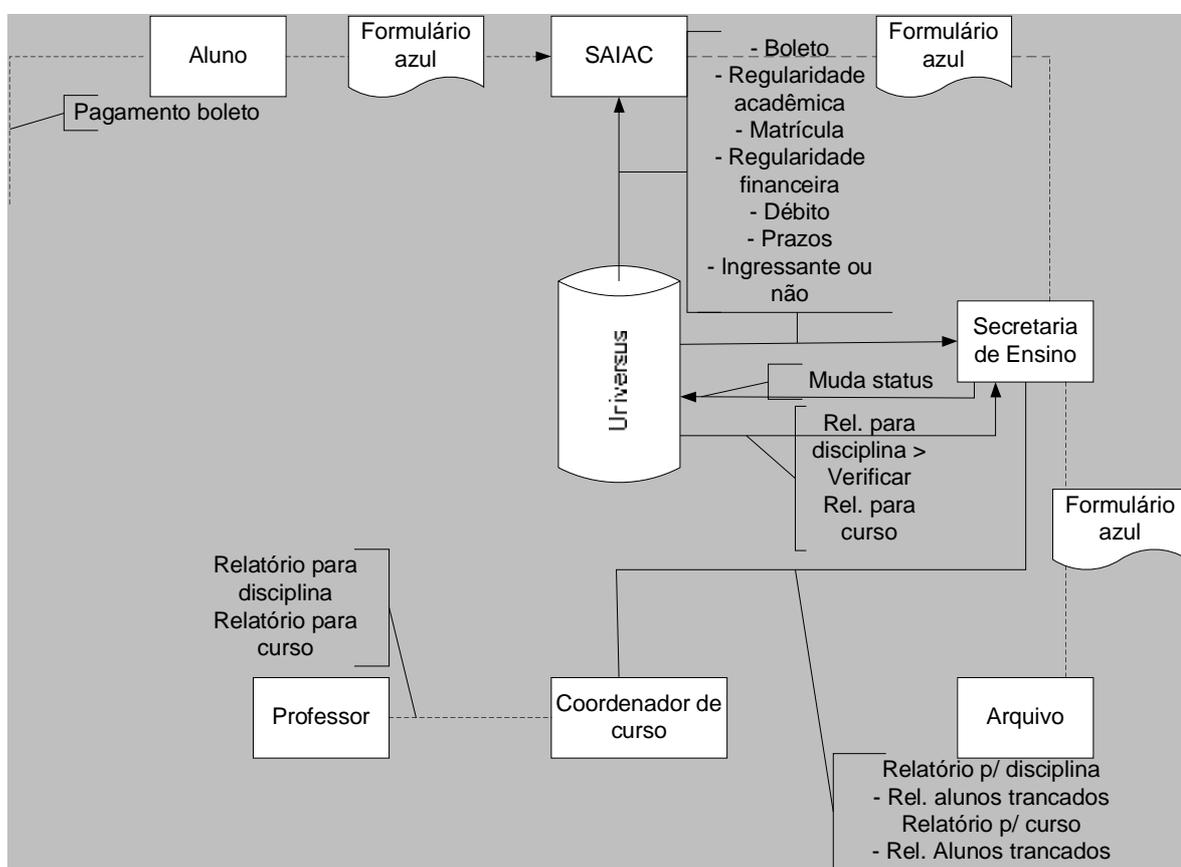


Figura 26 - Processo de trancamento de curso ou disciplina

Fonte: Unidade de Gestão de Processos – Universidade A

O processo identificado na Figura 26 mostra a facilidade com que um cliente é perdido, pois não prevê nenhuma interação, nenhuma iniciativa com vistas à retenção do aluno.

Constata-se, a partir daí, que a universidade não utiliza o conceito de processo de marketing, que, para Grönroos (2004, p. 371) “compreende todos os

recursos e atividades que causam impacto direto ou indireto sobre o estabelecimento, manutenção e consolidação dos relacionamentos com clientes, independente do lugar que estão na organização”, envolvendo *os profissionais de marketing em tempo parcial*, como o Coordenador de Curso, a quem poderia caber verificar em que dimensão – acadêmica, pessoal ou financeira – reside o problema do aluno, encaminhando uma solução voltada para a retenção.

Considerando-se que o marketing de relacionamento é uma filosofia organizacional, apoiada na cooperação interna e no desenvolvimento da confiança junto aos clientes, deve extrapolar a visão funcional, transformando-se numa abordagem gerencial orientada para o cliente. Esse posicionamento em relação a marketing, contextualizado para uma instituição de ensino superior, transforma a função de marketing em processo de relacionamento com o cliente, no qual todos os elos da cadeia de entrega do serviço são elementos de retenção e fidelização do aluno.

7.2 Importância da retenção

Para Grönroos (2004, p. 42), existem três elementos táticos que são básicos para implementação de uma estratégia de relacionamento: (1) buscar contatos diretos com os clientes, (2) montar um banco de dados e (3) desenvolver um sistema de serviço orientado para o cliente.

Para Brown (2001, p. 27), o enfoque transacional pressupõe que cada transação é uma oportunidade para três tipos de ação: *reunir dados, investir no relacionamento e construir um valor mútuo*.

Um dos referenciais do marketing de relacionamento, em contraposição ao marketing de massa, é que a avaliação dos resultados passa a ser feita em função da participação no cliente – *customer share* – e não mais sobre a participação de mercado – *market share* –, conforme afirma Tronchin (2001). Ao abordar a importância da retenção de clientes, Brown (2001, p. 54) questiona as estratégias nas quais a conquista de novos clientes é a prioridade, como se houvesse compensação direta para os clientes perdidos, o que só mascara as deficiências da organização. Para o autor, “[...] embora estes novos clientes mantenham o número total no mesmo nível, o potencial econômico é enfraquecido conforme o crescimento dentro da base atual de clientes for limitado”.

Aplicando o conceito para o ambiente do ensino superior brasileiro, em que a demanda tende à estabilidade, a manutenção do vínculo com o aluno passa a ser um fator crítico de sucesso, pois a base para captação de alunos está se mantendo.

No caso de Santa Catarina, um estudo realizado pelo BRDE (1999) apontou que a demanda potencial de alunos no ensino superior até 2009 caminha para a estabilização, conforme o Gráfico 4.

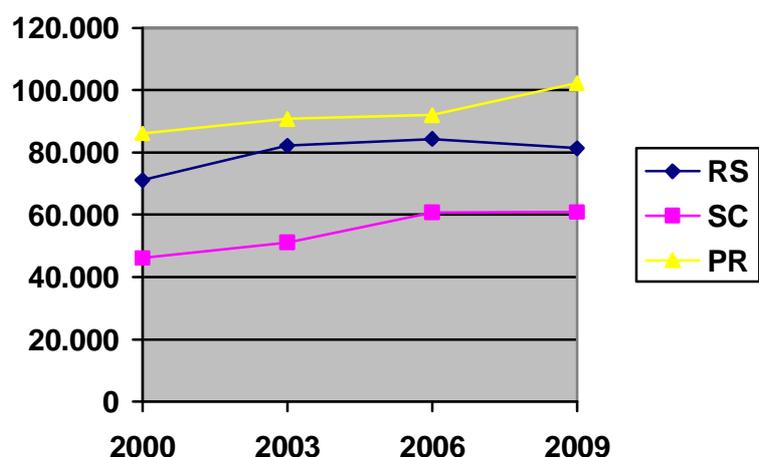


Gráfico 4 - Fluxo de demanda potencial para ingresso no ensino superior - Região Sul
Fonte: BRDE (1999)

A importância da retenção de clientes é única para as universidades, e poucos segmentos reúnem a mesma configuração do ensino superior, em função da intangibilidade do produto ou serviço. O negócio do ensino superior e o seu *produto* – curso superior – têm características diferenciadas, a saber:

1. o *aluno matriculado (cliente adquirido)* compra um *produto* representado por uma vaga em determinado curso, que somente estará concretizado no final de um ciclo médio de cinco anos. Ocupando a vaga, automaticamente impede que outro a utilize por meio de uma *nova venda*, pois adquire um direito.

O *aluno matriculado (cliente adquirido)* pode se transformar em *aluno desistente (cliente perdido)* a qualquer momento dentro do ciclo de realização do curso, deixando de pagar pelo *produto*, sem que a universidade tenha muitas alternativas para repor a perda com um novo cliente.

2. o *aluno desistente (cliente perdido)* só pode ser repostado pela universidade em duas situações:
 - a. pelo próprio *aluno evadido (cliente perdido)*, na condição de *aluno em reingresso (cliente reconquistado)* – após um período em que não usou e não pagou pelo *produto*.
 - b. por um *aluno transferido (cliente adquirido)* proveniente de outra instituição, que passa a pagar pelo *produto* somente a partir da fase em que começará a utilizá-lo.

Pelas estatísticas oficiais, que colocam a evasão em um patamar médio de 40%, as letras “a” e “b” possuem baixa ocorrência, pois um número muito baixo de alunos retornam ou se transferem de instituição de ensino. De acordo com essas estatísticas, mais de 20% da evasão se dá no primeiro ano do ciclo de entrega do *produto*.

3. Dentro do ciclo médio de cinco anos, o *aluno matriculado* poderá consumir *novos produtos (venda cruzada)*, mas via de regra em volume menor do que a compra original, pois concluir o curso no qual houve a matrícula inicial é pré-requisito para a aquisição de um *novo produto*. Há um horizonte temporal a ser considerado.
4. A retenção do *aluno matriculado* não está diretamente relacionada com *venda cruzada* ou *novas vendas*, mas com a concretização da *venda inicial*, cujo ciclo de realização é longo.
5. A ocorrência de substituição da universidade (*fidelidade*) por parte do *aluno matriculado* é mínima, enquanto a desistência do *produto* é alta, por motivos de ordem financeira, pessoal ou comportamental.

Nesse sentido, uma universidade pode ser comparada com um avião que parte com 100% da capacidade ocupada, apenas deixando passageiros durante as escalas, chegando ao final do voo com cerca de 60% das poltronas ocupadas. Entre uma ou outra escala, que nesse caso são as fases semestrais ou anuais de um curso, a capacidade ociosa vai aumentando, havendo poucas chances de substituição de “passageiros”.

Na universidade, no que se refere à atividade de ensino, uma das únicas oportunidades para se obter um melhor resultado financeiro é pela retenção de alunos. Na figura abaixo, estamos comparando o *modelo de efeito de fidelidade na lucratividade de uma empresa de serviços*, apresentado por Sviokla et al. (1995, p. 340), adaptando-o, na seqüência, para uma universidades privada:

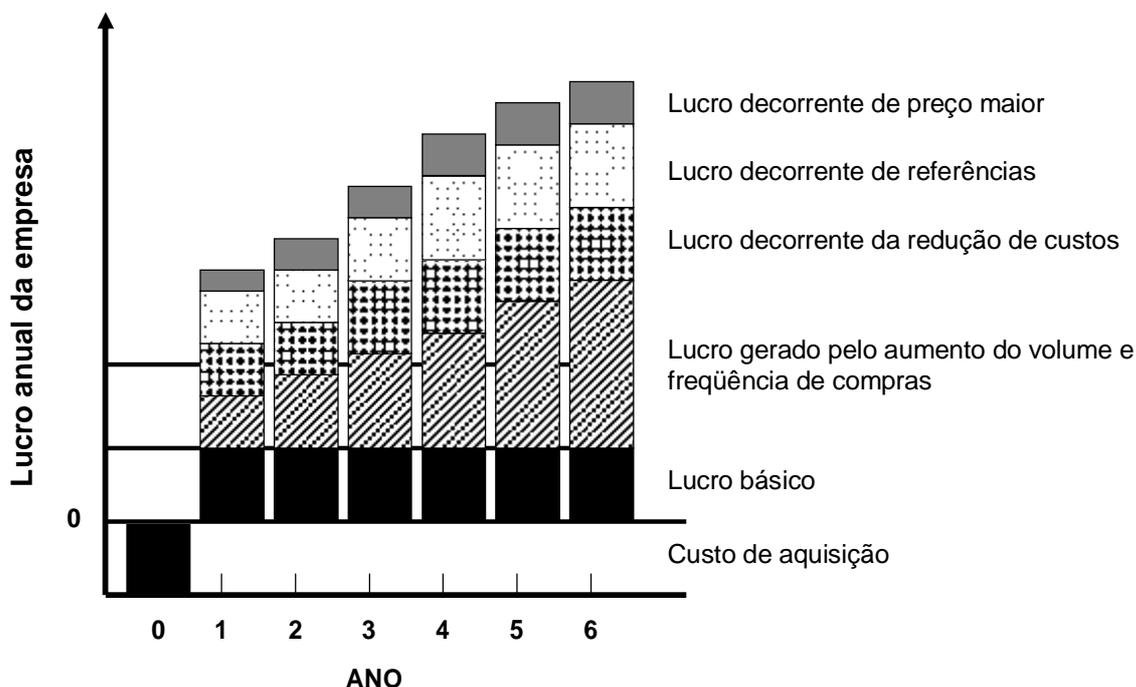


Figura 27 - O efeito de clientes fiéis sobre a lucratividade

Fonte: Sviokla et al. (1995, p. 340)

No modelo apresentado na Figura 28, o lucro gerado pela retenção dos clientes é proveniente de um aumento no volume ou da freqüência de compras, da redução de custos proporcionada pelo estreitamento do vínculo, da propaganda “boca a boca” realizada gratuitamente e, especialmente, porque o cliente mais antigo consome produtos e maior valor agregado, pagando um maior preço.

No caso de uma universidade, as compras freqüentes estariam representadas pela matrícula a cada semestre, que proporcionam resultado positivo por diluição de custos, já que o investimento na entrega do curso é o mesmo para 10 ou para 40 alunos, salvo pequenas variações.

Há uma pequena diluição de custos, pois o investimento para a entrega do curso é feito, via de regra, no seu início (laboratórios, bibliotecas, espaços físicos, etc.). Se for diluído sobre uma base maior de alunos, gera um resultado adicional.

Já o resultado financeiro gerado por preços maiores cobrados dos antigos alunos (clientes fiéis) é inexistente, pois ao contrário de outros segmentos de negócios, as universidades tendem a cobrar mensalidades menores dos alunos com o transcorrer do vínculo, pois eles vão somando benefícios, tais como descontos.

Por fim, no caso das universidades, a lealdade do aluno, manifestada através de recomendações e indicações pode ter um impacto positivo nos lucros, além de reduzir os custos de aquisição, que carregam uma forte participação dos cursos de mídia de massa.

Esse aspecto da recomendação é referido por todos os autores pesquisados. Segundo Oliveira, Toledo e Ikeda (2004, p. 2), clientes fiéis contribuem para atrair novos clientes, “pois eles passam a interagir com a empresa em forma de parceria [...]”. Além de resultados financeiros, há um comportamento de defesa da empresa junto a novos clientes, bem como a empresa passa a receber informações relevantes para a criação de diferenciais em relação à concorrência.

É importante salientar que dentro de um contexto de evasão crescente, a tendência é que o custo de aquisição de um novo aluno demande maior tempo para ser diluído, pressionando o equilíbrio financeiro da universidade, seja em detrimento de um esforço maior de marketing, do decréscimo da receita em função da ociosidade ou da baixa variação dos custos fixos.

Assim, o que pode diferenciar o negócio de ensino de outros é que a prestação integral do serviço é feita independente do número de clientes atendidos, pois as especificações e os custos são os mesmos. Via de regra, não há diminuição do espaço físico utilizado, a presença do professor é obrigatória pelo mesmo período de tempo, os serviços de apoio continuam funcionando, enfim, os custos operacionais permanecem praticamente invariáveis.

Conclui-se que em raras organizações de serviços a perda de clientes tem tanto impacto quanto em negócios educacionais e, muito especialmente, em universidades. A perda de alunos implica numa perda financeira de grande monta, dificilmente recuperada por economia de escala, aumento de participação de mercado, aumento da base de clientes ou outros fatores que geram vantagem competitiva.

Segundo Reichheld e Sasser Jr. (1995, p. 336), “as organizações podem chegar a aumentar seus lucros em 100% retendo somente 5% a mais dos seus clientes”. Em pesquisa realizada em mais de 100 empresas de mais de 20 setores, os autores concluíram que “quanto mais a empresa preserva o seu cliente, mais lucros terá possibilidade de gerar”.

Os resultados desta pesquisa mostram, por exemplo, que em empresas de cartão de crédito os novos clientes fazem baixa utilização do serviço no primeiro ano, deixando um lucro irrisório para a administradora. Quando começam a utilizar o serviço, produzem um lucro de U\$ 30.00 que, no quinto ano, já alcança uma média de U\$ 55.00. Em serviços automotivos, o lucro inicial de um novo cliente é de U\$ 25.00, chegando ao quinto ano com U\$ 88.00, mais do que o triplo de resultado.

No caso de uma universidade, a receita gerada por um aluno é constante por diversos motivos, entre os quais existe uma quantidade mínima de créditos a serem cursados e o índice de venda cruzada é considerado baixo, quase inexistente. O vínculo do aluno gera uma receita previsível determinada pelo valor do curso que ele está realizando. Em contrapartida, o aluno perdido acarreta uma perda irrecuperável de receita. Por isso, o aumento da retenção de alunos nas universidades tende a ter o mesmo impacto significativo no lucro do que em outras organizações, pois não há aumento significativo de investimentos ou custos operacionais para prestar o serviço.

Na Figura 28, representamos a receita gerada por uma turma inicial de 40 alunos, cuja anuidade por aluno é de R\$ 6.000,00, e que apresenta uma evasão final acumulada de 50% ao final de um curso de graduação, sendo 20% ao final do primeiro ano, 30% ao final do segundo ano, 40% ao final do terceiro ano e 50% ao final do quarto ano.

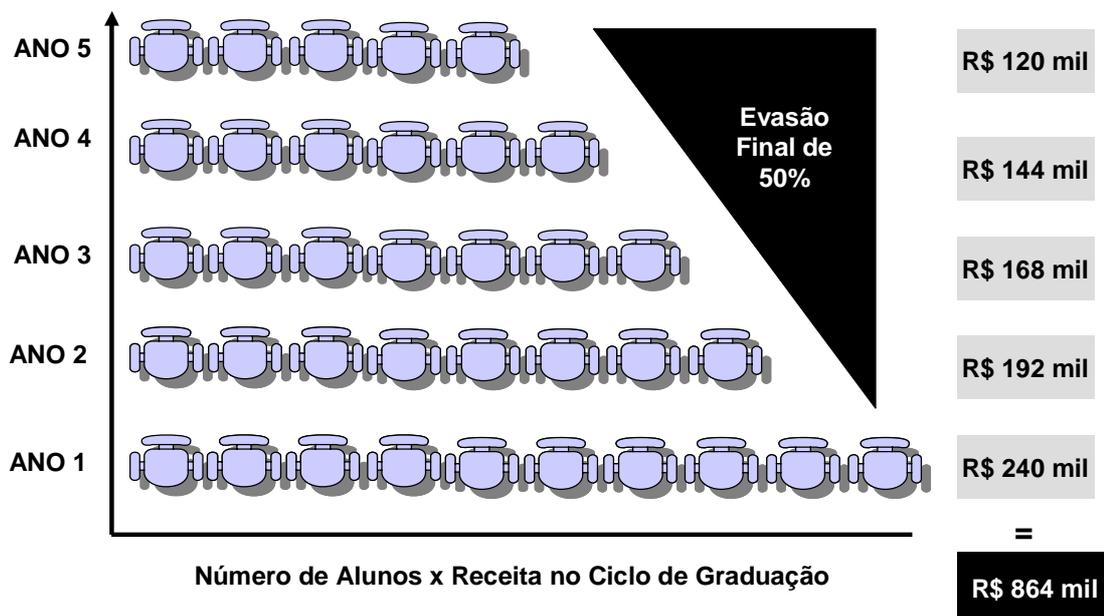


Figura 28 - Receita de curso de graduação com evasão de 40%
Fonte: Autor

A Figura 29 demonstra que essa turma, com 40% de evasão, possui uma perda de receita da ordem de 38% em relação a uma turma que manteve a sua capacidade plena ocupada do início ao final do curso.

Potencial máximo de crescimento da receita

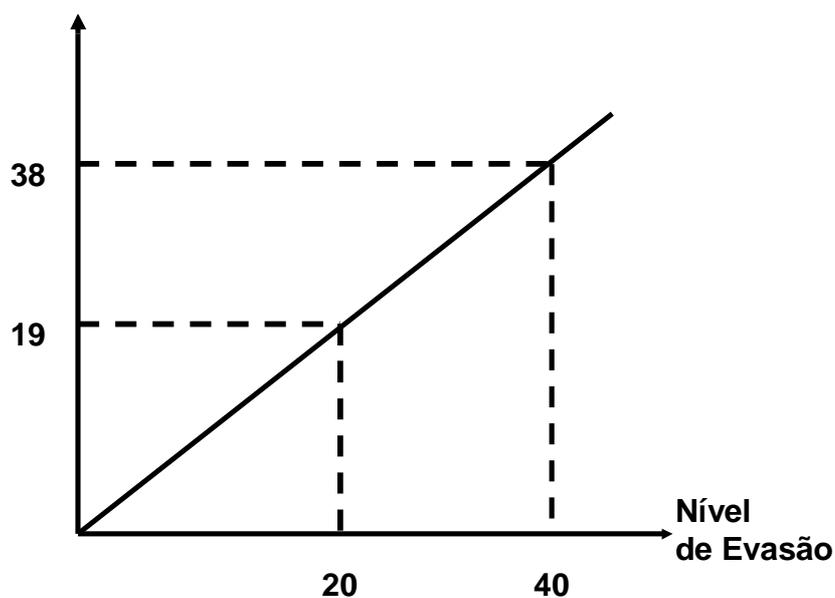


Figura 29 - Perda de receita com evasão de 40%

A pesquisa de Reichheld e Sasser Jr. (1995, p. 343) também apontou que uma redução de 5% na taxa de clientes perdidos eleva os lucros de diferentes empresas de serviço entre 25% e 85%. Para os autores, “a simples redução pela metade da taxa de clientes perdidos será suficiente para mais do que duplicar o índice de crescimento de vendas da empresa”.

Testando-se a hipótese numa universidade com 20 mil alunos, que cobra uma anuidade média de R\$ 6.000,00 por aluno, verifica-se que essa instituição produz uma receita bruta de R\$ 120 milhões anuais. Se ela perder, conforme dados do setor, 40% dos seus alunos no decorrer de um ciclo de graduação, dentro de uma média linear de 8% ao ano perderá 1.600 alunos a cada ano, deixando de obter uma receita equivalente a R\$ 9,6 milhões.

Se considerarmos que essa universidade realiza em média R\$ 6 milhões de resultado líquido (5% sobre a receita), a perda financeira atribuída à evasão dos alunos será 60% maior do que o resultado bruto do exercício. Mesmo que as instituições estudadas não tenham fins lucrativos, de remuneração de capital, essa perda financeira compromete, por exemplo, programas de modernização de instalações e de capacitação de docentes.

Avançando no raciocínio, se essa universidade reduzir em 20% a sua taxa de evasão, pode gerar, sem alterar os custos fixos, uma receita adicional bruta de R\$ 1,92 milhão, elevando o resultado em 32%.

Novamente concluímos que o modelo de gestão das universidades foi desenvolvido para a captação, e não para a retenção de alunos, tendo em vista que, historicamente, a demanda vinha superando a oferta. A perda de alunos ainda é tratada como uma decorrência *darwiniana* de evolução por seleção natural, sendo aceitável dentro das universidades que os alunos sem condições – acadêmicas, financeiras ou psicológicas – não concluam o ensino superior.

Na contabilidade das universidades é calculado o valor presente do aluno, mesmo que o ciclo de realização do serviço seja, em média, de cinco anos e que os custos para realizá-lo já tenham sido efetivados na forma de contratação de corpo docente, compra de acervos bibliográficos, montagem de laboratórios e construção de espaços educacionais.

Conforme constatamos, no ensino superior não é possível cobrar mais do aluno mais antigo (efeito da lealdade à marca), tampouco ocorrem vendas adicionais (efeito de vendas cruzadas) e muito menos existe redução de custos operacionais

pela experiência (efeito de aprendizado). O maior benefício indireto da fidelização é a recomendação que o aluno mantido gera, proporcionando propaganda gratuita e diminuição dos custos de marketing.

Para Reichheld e Sasser Jr. (1995, p. 347), as organizações devem desenvolver uma cultura de zero cliente perdidos, o que exige a participação dos funcionários de todos os níveis da organização. Essa visão, segundo os autores, é revolucionária, exigindo três ações: (1) definição plena do que é perda de cliente, (2) um sistema de informação que permita confrontar os resultados com a concorrência e (3) uma clara compreensão do conceito microeconômico da perda de clientes. Apesar dos custos envolvidos na capacitação de pessoas ou em campanhas internas de conscientização, a estratégia é aderente para universidades.

Numa abordagem de marketing de relacionamento, a cultura do *zero cliente perdido* é representada pela combinação das estratégias de marketing externo com as estratégias de marketing interno, indissolúveis e indissociáveis.

Para Reichheld e Sasser Jr. (1995, p. 350), assim como a revolução da qualidade ampliou a competitividade da indústria, a revolução da qualidade em serviços, simbolizada pelo *zero cliente perdido*, pode estar criando uma nova geração de empresas vencedoras.

7.3 Modelo para retenção de alunos: caso da Universidade A

Paralelamente ao desenvolvimento da presente dissertação, o autor vem liderando a implementação de um programa de marketing de relacionamento em uma universidade do Sistema ACADE. Na primeira fase, foi realizado um levantamento nos registros da universidade, que permitiu que fosse estabelecido o perfil do aluno evadido, curso por curso. A partir daí, está sendo definida uma abordagem de marketing de relacionamento para identificar os alunos em risco de evasão, que serão objeto de ações de retenção, de acordo com o perfil apresentado.

A estratégia de marketing de relacionamento que está sendo desenvolvida visa responder a um processo que destaca os estágios de relacionamento com o aluno, desde a identificação do aluno potencial até a sua fidelização. Esses estágios são demonstrados na Figura 30.

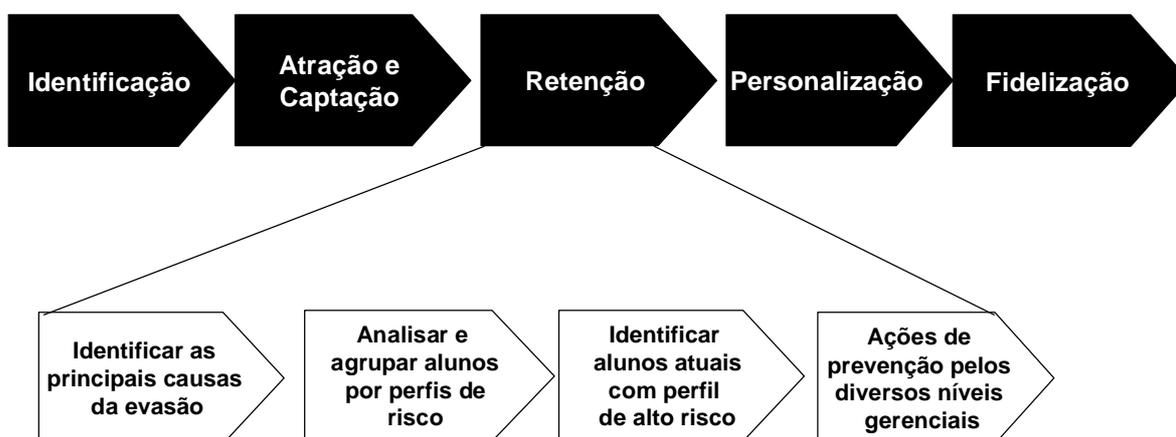


Figura 30 - Escopo de marketing de relacionamento em universidade

Fonte: Autor

Foi desenvolvido um modelo integrado para suportar a implementação de ações de retenção que diminuam os índices de evasão, a partir de uma base conceitual que permite o desenvolvimento das demais estratégias de marketing de relacionamento, diferenciando a instituição de suas concorrentes do Sistema ACADE. No escopo do projeto, o modelo também contemplará a atração de alunos, o preenchimento de vagas ociosas, o atendimento às demandas de informação da comunidade acadêmica, os programas de vinculação do aluno e a diminuição dos custos de marketing.

O desenvolvimento do projeto de marketing de relacionamento centrou-se, em primeiro lugar, na retenção de alunos, tendo em vista os altos índices de evasão. O modelo foi definido após a análise dos dados internos sobre alunos já evadidos, armazenados na secretaria e na área financeira, com cruzamento de informações advindas de quatro dimensões distintas, como identificado na Figura 31 a seguir.

Cruzamento Inicial

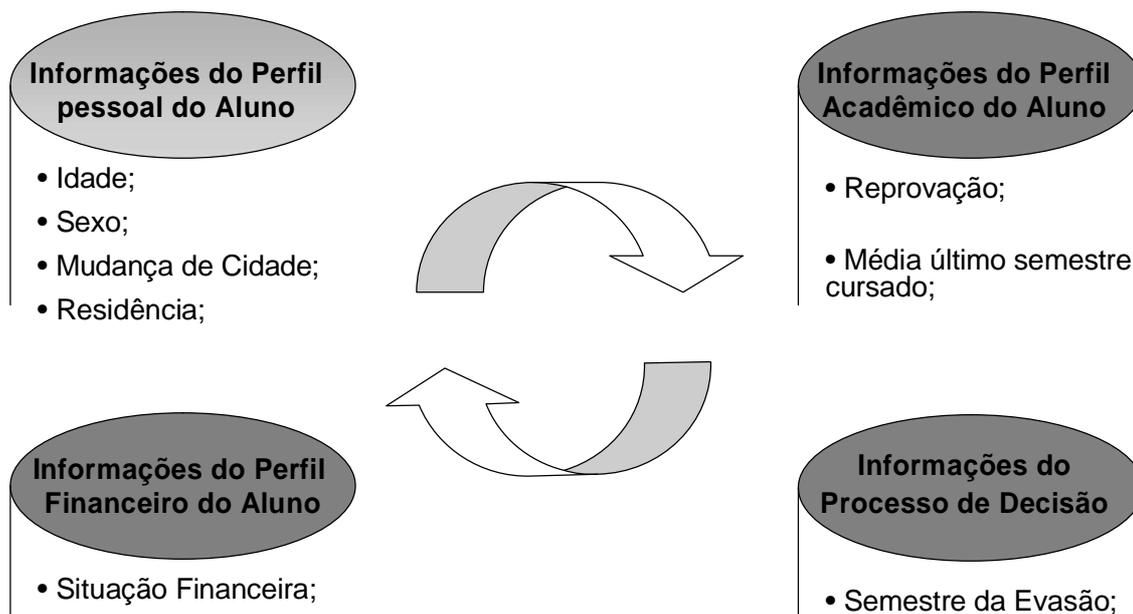


Figura 31 - Modelo de marketing de relacionamento – Informações sobre o aluno

Fonte: Autor

O cruzamento inicial permitiu que o aluno evadido pudesse ser avaliado em quatro dimensões, como mostra a Figura 32.

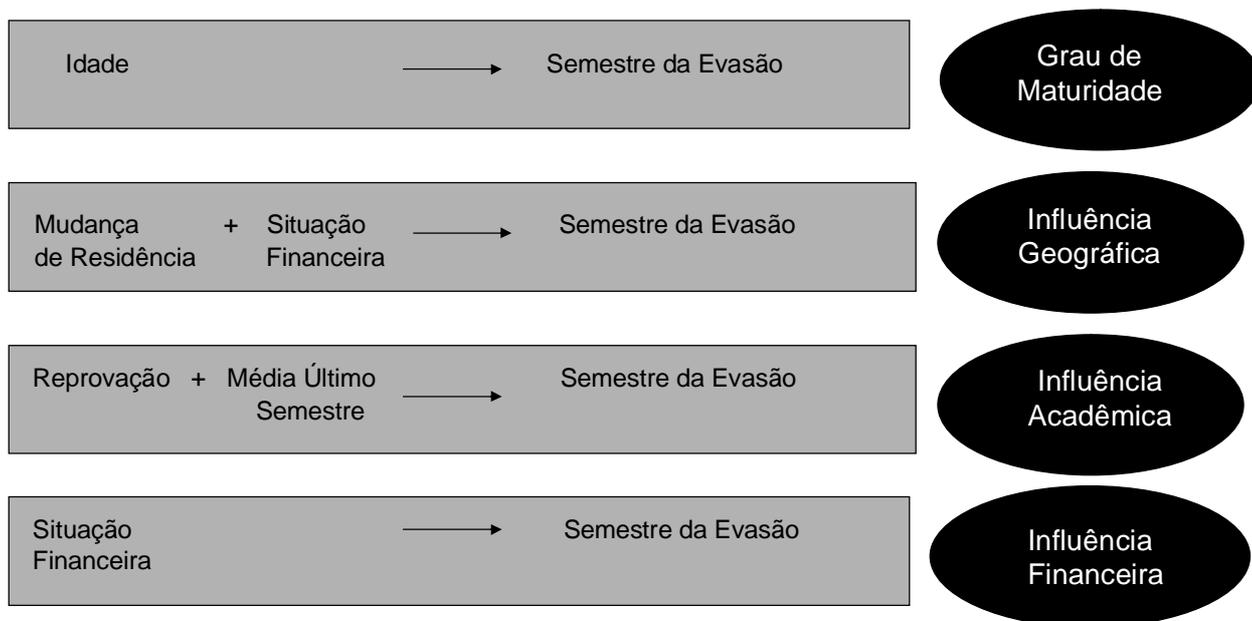


Figura 32 - Modelo de marketing de relacionamento – Dimensões de análise

Fonte: Autor

Sobre cada uma das dimensões, foi sendo construído o perfil do aluno evadido. Na Figura 33 abaixo é apresentado o modelo de análise da dimensão acadêmica:



Figura 33 - Modelo de marketing de relacionamento – Influência acadêmica na evasão
Fonte: Autor

A Figura 34 apresentada a seguir simula o perfil predominante de um aluno evadido, na *dimensão acadêmica*: analisando-se as informações primárias, esse aluno teve reprovação, sua última média foi regular (C) e ele havia cursado apenas dois semestres; analisando-se as informações secundárias, o aluno cursou supletivo, em escola municipal, realizou cursinho e teve uma boa média (B) no ensino médio, tendo ingressado na universidade pelo ENEM; as informações terciárias definem que o aluno não possui computador, apresenta baixo uso de Internet e o seu conhecimento de inglês é regular.

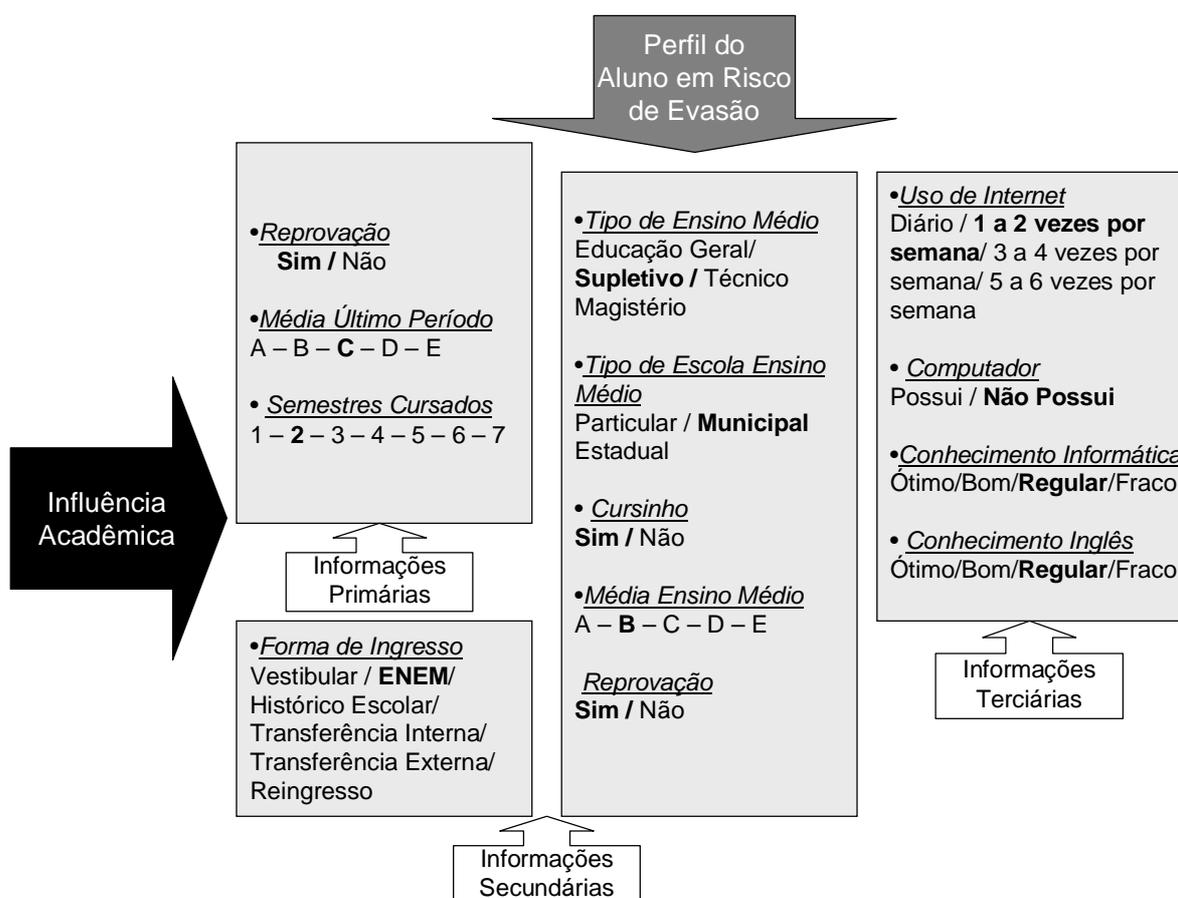


Figura 34 - Modelo de marketing de relacionamento – Perfil do aluno em risco de evasão – Dimensão acadêmica

Fonte: Autor

Da mesma forma que foi montado um perfil predominante a partir da *influência acadêmica*, também foi definido o perfil de risco com base no *grau de maturidade*, na *influência geográfica* e na *influência financeira*.

A ferramenta desenvolvida (Figura 35) atende a todos os níveis de gestão, com uma importante característica: quanto mais o gestor está próximo do aluno, maior o nível de informações recebidas e disponibilizadas para as ações de retenção.

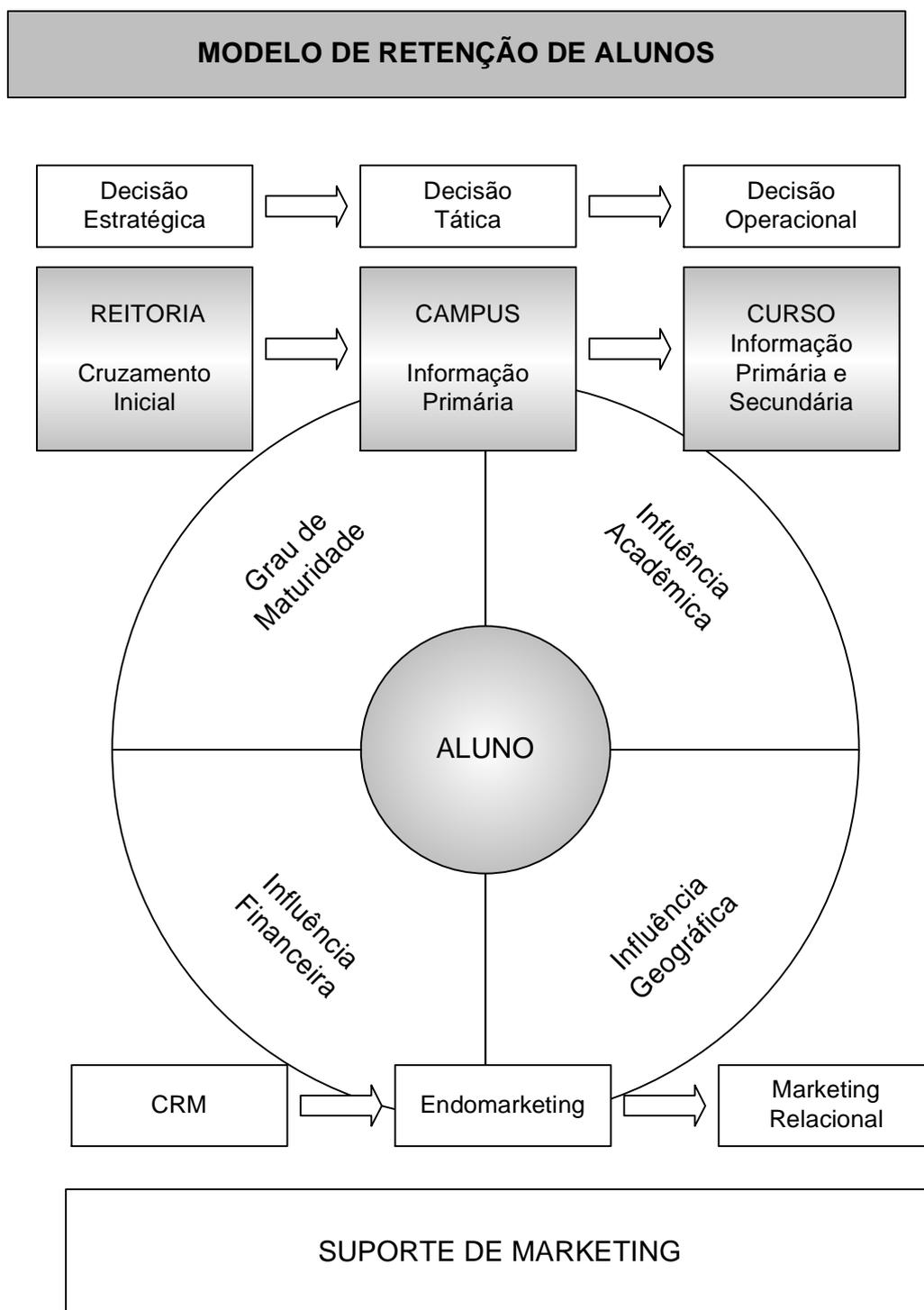


Figura 35 - Modelo conceitual de retenção de alunos

Fonte: Autor

O modelo vem sendo testado sobre a base de alunos evadidos dos cursos, dentro de um ciclo completo de graduação, de modo a permitir a verificação dos conceitos aplicados e das suas funcionalidades.

A próxima fase é a de desenvolvimento das ferramentas tecnológicas de gerenciamento de informações (projeto de CRM), necessárias para implementar o modelo conceitual de retenção de alunos bem como estratégias de identificação, atração, personalização e fidelização de alunos.

O Reitor da Universidade onde este modelo está sendo implementado afirmou na reunião anual de planejamento com os gestores da instituição:

não existe nada mais estratégico para a instituição do que o projeto de relacionamento com o aluno, pois o mesmo pode equacionar o sério problema da evasão. Em meio a tantos projetos que demandam altos investimentos, temos um capaz de gerar receitas, que depende apenas dos nossos próprios esforços.

O modelo apresentado e a constatação feita pelo Reitor estão em linha tanto com os elementos estratégicos necessários para a implementação de uma abordagem de marketing de relacionamento, que pressupõe, conforme McDonald et al. (2001), a liderança do gestor maior da organização, quanto em relação aos elementos táticos definidos por Grönroos (2004), compostos da busca de contatos diretos com os clientes, a montagem de um banco de dados e o desenvolvimento de um serviço orientado ao cliente.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

8.1 Conclusões

Procuramos, a cada capítulo deste trabalho, oferecer respostas consistentes para o problema de pesquisa, concluindo que uma abordagem de marketing de relacionamento pode ser aplicada nas instituições comunitárias de Santa Catarina em substituição, complemento ou apoio a estratégias tradicionais de marketing.

Nas avaliações realizadas sobre dados estatísticos do ensino superior brasileiro e de Santa Catarina, verificamos que o setor evoluiu de forma rápida para um novo ambiente competitivo, caracterizado pela queda da demanda, associada ao ingresso de novos competidores e à prática de algumas estratégias equivocadas por parte das universidades privadas, relacionadas com o aumento indiscriminado de vagas, com a abertura de novos cursos, turnos e campi, incompatíveis com um cenário de queda da procura.

Esse novo ambiente competitivo passou a indicar uma inversão de prioridades que, conforme os estudos realizados tanto sobre os dados de mercado quanto sobre o referencial teórico, pode ser obtida através de gestão profissional de marketing, ainda incipiente nas universidades comunitárias catarinenses.

Constatamos que uma das principais medidas de aferição do marketing tradicional, a participação no mercado, calculada na forma do percentual que a empresa detém sobre o mercado total, agora está em contraposição à participação no cliente, principal medida de aferição do marketing de relacionamento, que valoriza a realização de um maior número de negócios sobre a mesma base de clientes.

Verificamos que os dois conceitos – *market share* e *customer share* – são aderentes à organização universitária, pois o marketing tradicional – baseado no marketing mix e nas suas variáveis – é recomendado para as estratégias de captação, enquanto a abordagem de marketing de relacionamento, baseada na retenção de clientes, parece ser mais eficiente para fidelização dos alunos para novas e contínuas transações.

Os levantamentos realizados mostraram que as universidades catarinenses – e essa é uma característica nacional tanto nas instituições públicas quanto particulares

–, convivem com uma evasão de alunos que se aproxima de 40% ao final do ciclo de graduação. Se de um lado perdem alunos, de outro as universidades continuam ampliando a oferta, aumentando o número de vagas, de turnos, de habilitações de cursos, num jogo de tentativa e erro, em busca de segmentos cada vez menos expressivos de alunos.

Analisando o fenômeno da evasão, consideramos que esse é o maior problema de marketing das universidades catarinenses, pois tipifica uma perda de clientes ocorrida no âmbito interno das instituições, no âmago do processo de prestação de serviços, sem que sejam tomadas medidas para o seu equacionamento.

Todos os conceitos levantados e analisados neste trabalho confirmam que o marketing de transações, alicerçado no *marketing mix* e na ferramenta dos *4 P*, é adequado para a captação de clientes, pois está associado ao volume de trocas. Já o marketing de relacionamento objetiva a retenção e fidelização de clientes, sendo, assim, o mais indicado para conter a evasão de alunos. Consideramos essa constatação como uma confirmação das hipóteses propostas neste trabalho, de que uma abordagem relacional possui aderência com o modelo de gestão e com o tipo de negócio de uma universidade.

Verificamos que a gestão universitária tradicional é organizada a partir de estruturas e de sistemas internos que geram objetivos, estratégias e produtos de dentro para fora, de forma endógena. Esse modelo, segundo diversos autores, não funciona em ambientes de alta competição – como se transformou o ensino superior – e está colocando em xeque a gestão universitária, exigindo uma inversão desse processo.

As estratégias do marketing tradicional que ainda não foram implementadas a pleno nas universidades, tais como a segmentação, já estão sendo substituídas por uma abordagem de microsegmentação, em que cada aluno pode ter o seu perfil identificado e gerenciado por ferramentas informacionais de alta precisão. Os novos preceitos da gestão mercadológica, conforme os autores analisados, orientam as organizações de serviço para o marketing um a um.

Concluimos, também, que a abordagem do marketing de relacionamento está em linha e é sustentada pelo novo paradigma da educação continuada, pelo qual o aluno é captado para toda a vida, pois irá mesclar trabalho e educação durante toda a sua trajetória produtiva.

O ciclo de educação superior que era inicialmente de cinco anos, evoluindo posteriormente para outros cinco anos intercalados e dedicados a cursos de especialização, agora se transforma num ciclo de cinqüenta anos, pois a conjugação permanente de trabalho com estudo é a única maneira de o profissional acompanhar a extraordinária geração do novo conhecimento.

Da mesma forma, a aprendizagem assíncrona, o advento do ensino a distância e a introdução de ambientes virtuais de ensino já permitem uma crescente customização do produto acadêmico, o que exigirá um desenvolvimento cada vez mais acentuado de alternativas para perfis cada vez mais microsegmentados de alunos. Verificamos que a legislação de ensino já permite diversas alternativas de customização via ensino a distância e flexibilização de currículos.

Novamente, diante dessa flexibilização de meios e de conteúdos, os conceitos de marketing de relacionamento passam a ser indicados como abordagem para as instituições de ensino, pois pregam a geração de valor a partir dos objetivos do cliente, e não mais da organização, com base na premissa de que valor é o que o cliente percebe, e não necessariamente o que a empresa oferece.

Relacionamos uma série de barreiras existentes nas universidades contra a gestão de marketing, na sua abordagem tradicional. No entanto, pelas suas características, concluímos que uma abordagem de marketing de relacionamento pode enfrentar menos resistências.

O marketing tradicional, baseado no marketing mix, caracteriza-se por ser implementado como uma função relacionada a lucros e resultados. No ambiente universitário, que valoriza a função social muito mais do que o objetivo empresarial, esse escopo do marketing não é bem assimilado. Já o marketing de relacionamento, baseado na agregação de valor em toda a cadeia de fornecimento do serviço, bem como na participação e no envolvimento de todos os profissionais que mantêm contato com o cliente na criação desse valor, adapta-se melhor ao modelo de organização da universidade.

Concluímos, assim, que uma abordagem de marketing de relacionamento pode vir a ser, pela sua natureza processual, bem mais eficiente em termos de custos para uma instituição de ensino do que o marketing transacional, que funciona a partir de uma estrutura funcional e fragmentada. É necessária uma profunda mudança cultural nas universidades, mas o próprio marketing de relacionamento tem

no marketing interno, ou endomarketing, uma das premissas fundamentais de implementação.

Em termos de mudança cultural, consideramos como a principal barreira a uma gestão de marketing na universidade o processo de criação de cursos, fruto de padrões que parecem preservar interesses políticos e limites corporativos. O ambiente competitivo indica que os projetos pedagógicos desenvolvidos de dentro para fora estão, via de regra, alcançando poucos resultados, pois não são acompanhados de um plano de negócios construído a partir do ambiente externo, ou do mercado.

Identificamos que ainda vige nas IES o pensamento de que marketing resume-se ao desenvolvimento de campanhas publicitárias, decorrente de uma forte característica do marketing dos anos sessenta, associado a mercados de massa e a produtos padronizados. Esse entendimento disseminado no negócio do ensino superior configura algum atraso em relação à compreensão sobre a importância do marketing tradicional e o desconhecimento das novas abordagens do marketing relacional.

Levantamos, também, que a universidade presta o seu principal serviço – ensino de graduação – num ciclo mais longo do que outros setores, o que, na verdade, caracteriza o serviço educacional como um processo de construção conjunta com o usuário. Essa constatação valida a utilização do marketing de relacionamento nas universidades, pois tal abordagem considera que o cliente consome um processo no qual a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Já o marketing tradicional possui maior adequação com empresas que produzem bens físicos, em que o cliente consome um resultado (produto acabado), colocando-se, assim, como uma função de intermediação entre a indústria e o mercado.

A visão de marketing como processo, e não como função, parece ser fundamental para a implantação de uma abordagem de marketing de relacionamento em organizações de serviços. O ambiente educacional possui características favoráveis para a sua implementação, pois é caracterizado pela constante interação do aluno com a organização (funcionários de suporte), com os gestores (coordenadores de cursos) e com os fornecedores diretos do serviço (professores). O estudante é beneficiado por um longo ciclo de relacionamento da primeira transação (o curso superior de graduação) e por inúmeros pontos de contato (matrícula, aulas diárias, bibliotecas, laboratórios, etc.) que permitem e

favorecem ações de relacionamento. Esse relacionamento é caracterizado pela abundância de informações sobre o cliente, tais como situação financeira, desempenho acadêmico e grau de satisfação do aluno, apenas para citar três fontes de dados.

Assim como no marketing tradicional existem barreiras ao marketing, especialmente em função do foco no lucro e da transformação do aluno em cliente, o mesmo ocorre no marketing de relacionamento. Segundo Grönroos (2004, p. 468), as principais barreiras estão relacionadas com uma *filosofia de gerenciamento desatualizada* e com *estruturas organizacionais antigas*. Para o autor, cinco barreiras podem ser destacadas, como mostrado a seguir.

1. *Barreira organizacional*, que faz com que estruturas organizacionais obsoletas destruam processos de mudança e uma cultura de serviço.
2. *Barreira de sistemas e regulamentações*, as quais inibem o atendimento ao cliente com um excesso de normas, leis, sistemas operacionais, tecnologia, etc. O excesso de infra-estrutura impede o serviço ao cliente.
3. *Barreira gerencial*, que ocorre quando os processos de mudança e os treinamentos em serviço são direcionados ao pessoal de suporte sem envolver a alta administração e a média gerência. A falta de compreensão do alto comando transforma-se em barreira para os funcionários que se relacionam diretamente com o cliente.
4. *Barreira relacionada à estratégia*, que surge quando a organização não define claramente os benefícios buscados pelos seus clientes, a forma como eles serão fornecidos e as metas que devem ser alcançadas pela equipe. A falta de uma abordagem estratégica corrói inúmeros programas de relacionamento.
5. *Barreira à tomada de decisões*, que pode ser sintetizada por uma alta administração que não lidera o processo de mudança, com determinação para implementar novas visões e planos sólidos.

Conforme apontado neste trabalho, as barreiras mencionadas encontram-se refletidas no modelo de gestão das universidades, uma organização que democratiza as decisões mas não cobra resultados. Neste trabalho, aventamos que é necessária uma ampla reestruturação no modelo de gestão das universidades

para que uma abordagem de marketing, seja ela tradicional ou relacional, possa ser implementada de forma completa.

Tendo em vista as novas características do ambiente competitivo e a baixa abordagem de marketing nas universidades, o presente trabalho aprofundou a análise ambiental, percorreu aspectos da gestão universitária, demonstrou a visão do marketing tradicional em relação à organização universitária para somente depois ingressar no tema específico do marketing de relacionamento. Entendemos que esse caminho, mesmo que um pouco mais longo e detalhado, forneceu consistência à pesquisa, permitindo que os novos conceitos do marketing de relacionamento pudessem ser compreendidos e contextualizados para o ambiente das universidades comunitárias de Santa Catarina.

Utilizamos, por fim, para análise da aderência do marketing de relacionamento nas universidades comunitárias de Santa Catarina, uma série de dados já existentes, os quais comprovaram, de forma quantitativa, que a abordagem é viável e indicada, tendo em vista as características únicas do mercado de ensino superior em Santa Catarina.

Ficou patente neste trabalho que as duas abordagens – de marketing transacional e de marketing relacional – não são excludentes, cabendo à primeira um papel na captação de alunos e à segunda a responsabilidade de retenção e fidelização.

No entanto, ficou evidenciado que o marketing de massa já teve maior relevância nos períodos que antecedem o final da década de noventa, quando estratégias de produto, imagem, preço ou localização geravam vantagens competitivas sustentáveis. Hoje, o ambiente competitivo do mercado educacional aponta para a transformação definitiva da universidade em um negócio de serviços, organizado para um ciclo ainda mais longo introduzido pelo novo paradigma da educação continuada, dentro do qual relacionamento é a palavra-chave.

O aluno passa a ser um cliente para toda a vida, as transações passam a ser continuadas, há um processo de construção conjunta do serviço educacional, não há mais cliente. Em última análise, há um parceiro que cria o seu próprio produto, que define o valor de que necessita em função do seu próprio ciclo de vida, e não mais do ciclo de vida do serviço ou produto, que recomenda, que se relaciona com professores, coordenadores, gestores, os quais, por sua vez, estão investidos do papel de profissionais de marketing em tempo parcial, consolidando o conceito

original de Gummesson (1994) de que as relações, as redes e a interação abrangente de todas as partes envolvidas no processo é que caracterizam a essência do marketing de relacionamento.

8.2 Recomendações para trabalhos futuros

O acompanhamento dos resultados obtidos com a implementação de abordagem de marketing de relacionamento e do modelo de retenção aplicado pelo autor, ao longo dos próximos três anos, poderá fornecer valiosa informação sobre resultados no combate à evasão no ensino superior, que consideramos ser o maior problema, de ordem econômica e de natureza social, na universidade brasileira. Aliás, perdas econômicas e sociais decorrentes da evasão de alunos na universidade merecem ser objeto de estudo, com a demonstração em várias dimensões dos prejuízos quantitativos e qualitativos da não efetivação do serviço educacional.

Por outro lado, vários estudos vêm sendo realizados para o desenvolvimento de modelos de manutenção de relações com clientes, baseados em níveis de dependência e confiança. Entender como o nível de confiança do aluno – potencial, atual e egresso – é influenciado na universidade pode oferecer elementos para desenvolver estratégias de captação e retenção de alunos.

O estudo de modelos de gestão universitária que respeitem a autonomia e a democracia interna inerentes da instituição, mas que modernizem a sua administração e permitam o desenvolvimento de uma cultura de serviço ao aluno, também nos parece ser uma demanda premente do setor educacional.

Da mesma forma, dimensionar o valor financeiro total de um aluno para uma instituição de ensino superior privada, considerando o novo paradigma da educação continuada, é um estudo esclarecedor diante das novas tendências do ensino superior, analisadas no presente trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. Research Report. **Insight Driven Marketing**. 2000. Disponível em: <audaxpar.com.br>. Acesso em: 13 jun. 2004, 19:25.

ALSPECTOR, Joshua. **Personal models for personalization**. You are what you buy. Disponível em: <www.crm2day.com>. Acesso em: 10 jul. 2004, 15:32.

ALMEIDA, Edson Pacheco. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR., Vitor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

BALLANTYNE, David; CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. Relationship marketing: looking back, looking forward. **Marketing Theory**. v. 3., p. 159-166.

BERRY, Leonard B. **Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing**. Chicago: AMA, 1983.

BRAGA, Ryon. **O marketing nas instituições de ensino**. Disponível em: <www.unversiabrasil.net/gestor/materiamarketing>. Acesso em: 6 set. 2004.

BRAGA, Ryon. **Cenário atual do mercado de ensino superior na visão do marketing educacional**. São Paulo: ABMES, 2002.

BROWN, Stanley. **CRM – Customer relationship management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.

DE ALVA, Jorge K. O business e a educação. **Revista Ensino Superior**, Edição 68. Disponível em: <www.editau.com.br/clipping>. Acesso em: 26 mar. 2004, 18:30.

DELUIZ, N. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Formação**, Brasília, v. 1, n. 2, maio 2001.

DIXON, D. F.; BLOAS, K. J. **Some limitations of the 4Ps as a paradigm for marketing**. Marketing Education Group Annual Conference, Cranfield Institute of Technology, UK, July, 1983.

DRUCKER, Peter. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.

DURHAM, Eunice R. **A autonomia universitária**: extensão e limites. Disponível em: <<http://www.usp.br/iea/ensinosuperior/confdurham.html>>. Acesso em: 7 mar. 2005, 12:03.

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. **Educação Superior na Região Sul do Brasil**: uma análise da evolução recente, da situação atual e das perspectivas para o setor. Porto Alegre: 2002, p. 46.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GREEN, P. E; TULL, P. S. **Research for marketing decision**. Englewood, New Jersey: Prentice Hall, 1974.

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

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. São Paulos: Campus, 2004.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n3-4, p. 322, Mar-Apr, 1997.

_____. **Marketing: gerenciamento de serviços**. São Paulo: Campus, 2004.

GRÖNROOS, Christian; RAVALD, Annika. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**. v. 30, n. 2, p.19-30, 1996.

GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

_____. **The part-time marketer**. Sweden: Center for Service Research, Karlstad, 1990.

IBOPE Monitor. **Ranking de Anunciantes 2001**. Disponível em: <www.mmonline.com.br>. Acesso em: 13 jun. 2004, 21:18.

KALSBEK, David H. Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In: MEYER JR., Vitor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres. Novas abordagens da administração universitária**. 2. ed. rev. e ampl. Florianópolis: Insular, 2003.

KENT, R. A. Faith in four Ps: an alternative. **Journal of Marketing Management**, v. 2, n. 2, 1986. p. 145-54.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Explores the new marketing paradigm. **Marketing Science Institute Review**, Spring 1991, p. 1, 4-5.

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

LEVITT, Theodore. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, 1960. Jan./Feb.

MARCOS, Anabela Maria Bello da Silveira Baptista de Figueiredo. **A new marketing paradigm in the knowledge economy**. Universidade de Coimbra. Disponível em: <<http://www.fe.uc.pt/30years/papers/132.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2004, 09:18.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Avaliação do ensino de administração**: modelo conceitual e aplicação. Disponível em: <<http://fauze.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2004, 13:36.

McDONALD, Malcolm; CHRISTOPHER, Martin; KNOX, Simon; PAYNE, Adrian. **Clientes**: os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2001.

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

MCKENNA, R. **Marketing is everything**. Harvard Business Review, Jan./Feb., 1991.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento** – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCKENNA, R. **As cinco regras do novo marketing**. São Paulo: HSM Management, n. 22, set./out., 2004.

MEYER JR., Vitor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINOGUE, John. P. Aprendendo a caçar. In: MEYER JR., Vitor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

MOTTA, José Inácio Jardim; BUSS, Paulo; NUNES, Tânia Celeste. Novos desafios educacionais para a formação de recursos humanos em saúde. **Olho Mágico**, v. 8, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <www.ccs.uel.br>. Acesso em: 19 jun. 2004, 20:31.

NEIVA, Cláudio Cordeiro; COLLAÇO, Flávio Roberto. **Novas universidades**. Disponível em: <www.educonsult.com.br>. Acesso em: 2 jul. 2004, 22:59.

UNESCO. O Ensino superior no século XXI – Visão e ações – Documento de Trabalho. Paris, 1998. In: Tendências da Educação Superior para o século XXI. Brasília: UNESCO / CRUB, 1999.

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contento de; TOLEDO, Geraldo Luciano; IKEDA, Ana Akemi. **Fidelização e valor**: uma interdependência inequívoca. São Paulo: USP, VII SEMEAD, 2004.

PAYNE, Adrian. **Relationship marketing**: the six marketers framework. Cranfield School of Management: Draft Working Paper, 1998.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Relacionamento duradouro**: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez. São Paulo: HSM Management, 1997. set./out. p. 82-86.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing one to one**. Ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one. São Paulo: Makron Books, 1999.

PIERCY, N. F. **Marketing implementation**: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1998, 26(3), p. 222-236.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva** - Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTO, Cláudio; REGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil – Condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025** - Uma abordagem exploratória. Disponível em: <www.mec.gov.br/univxxi/pdf/cenes3.pdf>. Acesso em: 7 set. 2004.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, 1996, 30(2), p. 19-30.

REICHHELD, Frederich F.; SASSER JR., W. Earl. Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços. In: _____. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

O BUSINESS E A EDUCAÇÃO. Revista Ensino Superior. Edição 68. Disponível em: <www.editau.com.br/clipping>. Acesso em: 26 mar. 2004, 18:30.

RICAS, J. **A deficiência e a continuidade**: um estudo sobre a formação continuada de pediatras em Minas Gerais. Ribeirão Preto: USP, 1994. Disponível em: <www.ccs.uel.br/olhomagico>. Acesso em: 11 jan. 2005, 14:48.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 3. ed. São Paulo: EPU, 1974.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRET, D. E. **Marketing theory**: evolution and evaluation. New York: Wiley, 1988.

SILVA, Maria Aparecida da Silva; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; POSSAMAI, Fabíola. **O que professores aprendem para dirigir unidades universitárias**: o caso da UFSC. ANPAD, 2001. Disponível em <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>>. Acesso em: 11 jan. 2005, 19:31.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Fernando Menezes Campello de; SOUZA, Bruno Campello de. Parâmetros para análise e utilização de resultados estatísticos na avaliação institucional. **Avaliação**, Campinas, v. 1, n. 3, p. 49-52, 1997.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

SCHWARTZMAN, Simon. **La expansión y la diversificación de la educación superior em América Latina y el Caribe**: uma revisión de desarrollos recientes y tendencias. Fortaleza, 2002.

SVIOKLA, John.J.; SHAPIRO, Benson.P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TRONCHIN, Valsoir. **Marketing one-to-one versus marketing de massa**. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em: 4 jan. 2001, 13:00.

TZOKAS, Nikolaos; SARE, Michael. **Value transformation in relationship Marketing**. Disponível em: <www.crm2/library>. Acesso em: 10 nov. 2004, 18:32.

USP. **Projeto Universidade do Futuro**. Centro de Pesquisa Prospectiva. São Paulo: USP, 2001.

VELOSO, Tereza Christina M. A; ALMEIDA, Edison Pacheco. **Evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato grosso, Campus Universitário de Cuiabá** – um processo de exclusão. Cuiabá: UFMT, 2000.

WEBSTER, Jr. F. E. The changing role of marketing in the corporations. **Journal of Marketing**, v. 56, Oct. 1992, p. 1-17.

YIN, Robert K. **Case study research - Design and methods**. USA: Sage Publications Inc., 1989.