# ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS DE GRADUAÇÃO: estudo de caso com alunos de Instituição de Ensino Superior particular da Região Metropolitana de Campinas

Strategies for retention of graduate students:
a case study with students in private higher education institution in the metropolitan region of Campinas

**MAIOCHI, Ana Carolina Barbato**
Faculdade de Jaguariúna

**BARBATO, Christiane Novo**
Faculdade de Jaguariúna

**Resumo:** O presente estudo pretendeu examinar os valores que geram fidelização entre os alunos de graduação das Instituições de Ensino Superior – IES no Brasil, levando-os à intenção de recompra e à indicação das mesmas. Para tanto, traçou-se um paralelo entre as atuais mudanças no ambiente mercadológico do ensino superior brasileiro, as alterações sofridas nos comportamentos do aluno de graduação e os motivos propulsores dos elevados índices de evasão nas IES. Almejou, ainda, analisar como essa nova conjuntura socioeconômica interfere nas tomadas de decisões de marketing das instituições. Apresenta-se, neste texto, o estudo de caso realizado em uma IES particular da região metropolitana de Campinas, que objetivou, através de uma pesquisa quantitativa e revisão bibliográfica, mapear estratégias utilizadas para fidelização e retenção de alunos.

**Palavras chave**: Marketing, Relacionamento e Educação.

**Abstract:** This study aimed to examine the values that generate loyalty among undergraduate students at institutions of higher education in Brazil. Taking them to repurchase intention and stating the institution. Was drawn a comparison between the current market environment changes in the Brazilian higher education, the amendments made in the behavior of undergraduate students and the reasons for high dropout rates in educational institutions. Also, to analyze how this new socio-economical situation interferes with the marketing

strategies of the institutions. It is presented in this text, the case study conducted in a private educational institution in the metropolitan region of Campinas, which aimed, through a literature review and quantitative research, mapping strategies used for student retention and loyalty.

**Keywords:** Marketing, Relationship e Education.

## 1. Introdução

Este texto encontra-se disposto dentro da área temática de Gestão Estratégica Organizacional do ADM 2011 [25]. Buscou, através de revisão bibliográfica e de um estudo de caso, fornecer um mapeamento dos principais valores que levam estudantes da graduação à recompra e à indicação da instituição a conhecidos, e estruturar propostas para otimizar a fidelização dos alunos da instituição, a partir das conclusões obtidas na pesquisa realizada.

O estudo de caso foi realizado em uma instituição de ensino superior particular da região metropolitana de Campinas (RMC), através de levantamento e análise de dados primários junto a alunos iniciantes e concluintes da IES.

A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica e pesquisa de campo com determinação do tamanho e seleção da amostra aleatória, coleta e análise de dados primários sob a forma de questionário, com perguntas de múltiplas escolhas e análise de dados, com utilização de ferramentas estatísticas e do Microsoft Excel.

## 2. Análise do mercado de ensino superior no Brasil

[25] Este artigo foi apresentado e publicado nos anais do Congresso Internacional de Administração 2011 – Ponta Grossa - PR

O mercado de ensino superior no Brasil apresentou mudanças significativas nos últimos anos; o número de instituições passou de algumas centenas, nos anos 60, para 2.252, em 2008.

Segundo o Censo da Educação Superior 2008 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), dentre essas 2.252 instituições que oferecem cursos de graduação (presencial e a distância), 90% são instituições privadas e 10% instituições públicas, divididas entre federais (4,1%), estaduais (3,6%) e municipais (2,7%). Essas instituições ofertaram, em 2009, 2.985.137 vagas.

Além do incremento no número de instituições e vagas ofertadas, houve consideráveis adaptações do perfil dessas instituições aos novos parâmetros sócio-econômicos do Brasil. Uma dessas adaptações foi a interiorização e regionalização da oferta de ensino superior, tirando os grandes centros urbanos do Brasil da posição de principais fornecedores de educação superior e levando para o interior a oferta de graduação.

O perfil do aluno de graduação no Brasil também modificou-se em decorrência dos novos índices socioeconômicos brasileiros. Houve aumento de estudantes do gênero feminino (60,4%); 60,8% com idade entre 17 e 22 anos e 91% residem na cidade e região, dependendo dos pais ou de financiamentos para concluir os estudos, segundo Freitas, Jarretta e Laiter (2006).

Entre as influências que levaram a mudanças e ao crescimento do setor do ensino superior no Brasil, podem-se destacar fatores políticos e econômicos, tais como, a flexibilização das regras para a abertura de cursos e instituições e a regularização da lei, que permitiu a existência de instituições de ensino superior constituídas de empresas com finalidades lucrativas, em 1999.

Não se pode deixar de destacar a influência de fatores demográficos, o aumento das exigências do mercado de trabalho e as políticas de melhoria do ensino médio, como impulsores para o crescimento na demanda por educação superior.

 ISSN 1679-8902

Segundo Bôas (2008) os fatores que geraram o crescimento no setor do ensino superior:

> [...] vieram para atender à enorme demanda reprimida pelo ensino superior, em todos os níveis sociais, acumulada no Brasil entre 1996 e 2002. Tal demanda reprimida viria a se acentuar em função dos programas de democratização e universalização do ensino fundamental e o conseqüente crescimento do ensino médio, ocorrido no mesmo período.

Ainda segundo Bôas (2008), o crescimento desse setor teve seu maior acréscimo entre os anos 1997 e 2003, período em que o número de estudantes apresentou um incremento de 154%, com uma média anual de 17%. No entanto, a partir de 2003 o crescimento desse setor desacelerou, caindo de 17% para 8% a taxa de crescimento anual.

Além do desaceleramento do mercado do ensino superior no Brasil, as IES têm enfrentado outro grande problema: o alto índice de evasão na graduação.

Com base nos dados apresentados pelo Censo da Educação Superior 2008 do Inep, no ano de 2008, o percentual de concluintes em relação aos ingressantes de 2005 foi de apenas 57,3%. Entre as instituições privadas, esse número caiu para 55,3% de concluintes. Entre as Instituições federais, o percentual entre concluintes e ingressantes aumentou para 67%, seguida pelas instituições estaduais que apresentam um índice de 64,3% e das municipais com 61,2% dos alunos concluindo os cursos de graduação.

A desaceleração do mercado de ensino superior no Brasil, somada ao novo perfil do discente e à alta taxa de evasão, levou as instituições de ensino privado, acostumadas com uma demanda natural, em consequência das enormes parcelas da população que buscavam o ensino superior, à busca de uma gestão voltada para clientes, processos e resultados, o que justifica o crescente interesse nos estudos de marketing aplicado às IES.

Atualmente as IES são percebidas como negócio e, para tal, têm profissionalizado sua gestão administrativa, podendo assim, concorrer nesse novo modelo de mercado, mais competitivo.

## 3. Estratégias do marketing aplicado ao ensino superior

Segundo Bôas (2008), o Marketing aplicado ao ensino superior, comumente conhecido como marketing educacional, visa à captação de alunos, à criação de satisfação e à conversão destes para outros níveis, ou seja, a recompra após a graduação. O marketing aplicado às instituições de ensino superior vale-se das mesmas ferramentas de marketing, comumente utilizadas por outros setores da economia.

Para utilizar-se destas ferramentas de forma produtiva, é necessário compreendermos que a IES é uma prestadora de serviços, oferecendo educação aos seus alunos. Segundo Kotler e Keller (2007), serviços são interações complexas que exigem a adoção do marketing holístico para gerenciar todos os elementos que afetam o relacionamento cliente-empresa.

O marketing holístico é a gestão de marketing focada em toda a complexidade da empresa, tencionando trabalhar todas as atividades de marketing de forma planejada e integrada. Dentre as ferramentas utilizadas pelo marketing holístico estão o marketing interno, marketing integrado, marketing de relacionamento e marketing societal. Todas elas contribuem para que a instituição consiga transmitir seus valores de forma única aos seus clientes.

Bôas (2008) assevera, a respeito da comunicação integrada dentro da IES:

> Quando a entidade comunica em uníssono seus valores, construindo uma identidade corporativa forte e transmitindo aos membros da organização e aos seus públicos internos e externos os valores e características básicas da instituição, está trabalhando a comunicação de maneira integrada.

Há de se notar também, que a sociedade, cada vez mais informada e exigente, tem forçado a utilização de estratégias de marketing pautadas na ética e no compromisso social das instituições de ensino. Assim, as mensagens de comunicação devem ser coerentes e coesas em relação à

verdadeira realidade da IES. Ainda, segundo Bôas (2008) “[...] de nada adianta falar em humanismo e aterrorizar os funcionários, ou propagar a irreverência, se os alunos são recebidos com o semblante fechado”.

As instituições de ensino superior voltadas para o marketing holístico e com comprometimento em relação aos serviços prestados apresentam hoje diferenciais com grande potencial competitivo, uma vez que o mercado de educação superior no Brasil encontra-se saturado por instituições vendidas, que comunicam suas mensagens como no mercado varejista, de forma aleatória e incoerente.

## 4. Marketing de relacionamento: conceitos básicos e suas aplicações nas instituições de ensino superior

As empresas realmente orientadas ao marketing têm como essência o forte relacionamento com o cliente. Os profissionais de empresas focadas na construção de relacionamento com o cliente devem, segundo Kotler e Keller (2007), conectar-se, informar e engajar seus clientes.

Dugaich (2006), afirma que “[...] o gerenciamento eficaz do relacionamento das instituições de ensino com seus públicos será um dos principais fatores de diferenciação nos próximos anos no setor educacional”.

Empresas que entendem que a satisfação de seus clientes é a única garantia de lucro têm deixado de seguir o tradicional organograma, mostrado na Figura 1(a), e utilizado o atual organograma de empresa orientada para o cliente, 1(b), a seguir.

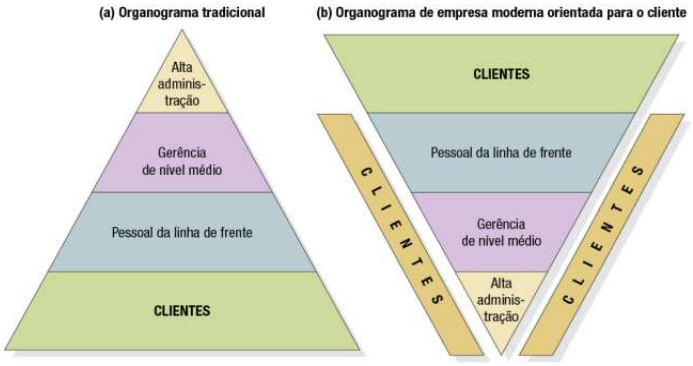


Figura 1 - Organograma - Fonte: Kotler e Keller (2007)

Assim, o foco da empresa deve ser a satisfação do consumidor. que está diretamente relacionada ao atendimento ou não das suas expectativas em relação à compra.

Satisfação para o cliente é o prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido do produto *versus* as expectativas do cliente. Quando as expectativas do cliente em relação ao produto são menores que o desempenho deste produto, tem-se um cliente encantado.

Clientes encantados são clientes fidelizados. Oliver (apud KOTLER E KELLER, 2007, p. 141) define fidelidade no marketing como "[...] um compromisso profundo de comprar ou recomprar repetidamente certo produto, apesar da influência situacional e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais".

A fidelidade é gerada através da entrega de alto valor para o cliente, superando as expectativas do cliente em relação à compra. Ainda segundo Kotler e Keller (2007) a entrega de alto valor para o cliente é o conjunto de benefício que a empresa promete entregar, que será disposta ao cliente através de todas as experiências e interações que este terá ao longo do processo de obter e usar a oferta. Ou seja, será entregue durante a construção de relacionamento entre ele e a empresa.

O relacionamento da IES não acontece apenas entre aluno e instituição, mas entre ela e um público amplo composto por *prospects*, candidatos, alunos,

graduados, pais, empresas, escolas parceiras, professores, funcionários, entre outros.

Segundo Dugaich (2006), "[...] a escola deverá administrar com cuidado essas relações, pois cada um desses públicos poderá tornar-se multiplicador potencial da marca da instituição".

Para relacionar-se adequadamente com cada público, a IES deve conhecer profundamente cada um deles. Em marketing, a ferramenta ideal para gerenciamento e, conseqüentemente, entendimento dos públicos com que a empresa se relaciona é chamado CRM (*Costumer Relationship Management*). A definição de Kotler Keller (2007) para CRM: "Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade".

O marketing de relacionamento dentro da IES não pode ser utilizado apenas para captação, mas principalmente para retenção de alunos e para a continuidade de relacionamento entre instituição e graduado. Relacionamento está intrinsecamente vinculado, portanto, ao atendimento prestado ao aluno pela IES, o que nos leva à análise da gestão do atendimento dentro das IES.

A Gestão do Atendimento envolve uma série de atividades e estratégias diretamente relacionadas à estrutura tecnológica oferecida, assim como, à capacitação dos funcionários envolvidos na atividade.

Deve-se lembrar que alunos satisfeitos são multiplicadores do conceito da marca da empresa e além de ficarem mais sujeitos à reutilização dos serviços da IES, podem tornar-se agentes de indicação para novos alunos.

## 5. Estudo de caso: apresentação da pesquisa e resultados

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa, para análise e estudo de caso em relação à satisfação dos discentes de graduação de uma Instituição de Ensino Superior da região metropolitana de Campinas, através da qual, foi

possível fornecer um mapeamento dos principais valores que levam alunos da IES à recompra e à indicação desta a conhecidos.

## 5.1 Metodologia

A pesquisa, quantitativa utilizou questionário pessoal com 18 questões de múltipla escolha com campos abertos para comentários em algumas delas, em amostra aleatória não estratificada, contendo 1090 elementos de uma população de 1829 estudantes (59,5%), entre ingressantes e concluintes de todos os cursos da instituição. O erro das porcentagens obtidas variou entre 2,97% e 3,03%.

A aplicação do questionário pelas pesquisadoras, em cada sala de aula das 35 turmas investigadas, a todos os discentes presentes, durou cerca de 15 min. As pesquisadoras permaneceram nas salas durante todo o período da aplicação e recolheram os questionários à medida que eram respondidos pelos participantes.

## 5.2. Resultados

### 5.2.1 Conceitos "inicial" e "atual" sobre a IES

Ao serem comparados o conceito inicial (anterior ao ingresso) e o conceito atual dos alunos sobre a IES, observa-se um aumento de aproximadamente 3% nos conceitos "excelente" e "ruim", um decréscimo de 13% no conceito bom, e um acréscimo de 7% no conceito "regular"

No estudo foram realizadas comparações entre os conceitos inicial e atual e calculadas diferenças entre os conceitos nos dois momentos, antes de ingressar na instituição e atualmente. Inicialmente, aos conceitos Excelente, Bom, Regular e Ruim foram atribuídos os pesos 3, 2, 1, e 0, respectivamente. A seguir, foram calculadas as diferenças entre esses pesos nos dois momentos: peso final – peso inicial.

Para se obter um conceito numérico total dessas diferenças, calculou-se a média aritmética ponderada entre elas, obtendo-se um decréscimo total médio de 0,1 entre os conceitos inicial e atual

Essa diferença acentua-se quando observados os concluintes em separado, caso em que a média final resulta em –0,3, o que não pode absolutamente significar um resultado alarmante, mas que parece merecer uma reflexão e investigações mais profundas sobre a imagem da instituição perante seu público.

### 5.2.2 Expectativas

Quando perguntados sobre a realização de suas expectativas quanto ao curso e a IES, 22% dos participantes responderam que até o momento elas foram completamente realizadas, 73% que elas foram razoavelmente realizadas e, apenas 5%, responderam que elas não foram realizadas.

O leve desgaste da imagem da instituição com o tempo de convívio acadêmico sugerido pelos resultados obtidos pode até certo ponto ser considerado previsível, haja vista a grande monta de atividades acadêmicas próprias dos últimos períodos dos cursos de graduação. Contudo, o que se faz preponderante aqui, é a imagem que ele tem da instituição nessa fase e não o motivo que o leva a tê-la, imagem esta que ele certamente divulga aos seus amigos e familiares. Acrescente-se que o “boca-a-boca” é notoriamente o principal meio de divulgação da IES, donde se deduz a relevância do cuidado pontual com este fato. Assim, sugere-se um trabalho de marketing voltado especialmente à construção da imagem institucional entre esses discentes.

### 5.2.3 Conceito atual e indicação da instituição

Neste item mostram-se os percentuais de alunos por conceito atual e indicação da IES a amigos e familiares. Observa-se que, além da totalidade ou

quase totalidade de indicações entre os que atribuem à IES os conceitos “excelente” ou “bom”, 57% dos que a ela atribuem o conceito “regular” e 15% dos que a ela atribuem o conceito “ruim”, indicaram ou indicariam a instituição a seus amigos e familiares. Esses percentuais evidenciam que, embora não se declarem completamente satisfeitos, 85% dos alunos vêm na instituição boa opção a seus entes queridos e, portanto, quer parecer que a eles próprios também.

### 5.2.4 Conceito atual e intenção de cursar pós-graduação

A fidelização expressa pela indicação da instituição a amigos e familiares da grande maioria dos participantes não se corrobora no item acima exposto, uma vez que apenas 23% dos alunos declararam ter a intenção de cursar pós-graduação na IES, o que pode ser parcialmente explicado pelos manifestos no campo aberto para esta questão, em que se percebe um desejo de troca de instituição objetivando novas perspectivas, novos horizontes, diferentes abordagens, ou seja, a baixa de intenção de continuidade dos estudos na instituição de ensino não reflete um descontentamento com aquela, mas sim intenção de busca pelo novo.

### 5.2.5 Potencialidades e fragilidades

Os pesquisados foram convidados a enumerar de 1 a 6, em ordem crescente de prioridade, os pontos fortes (na décima quarta questão) e os fracos (na décima quinta questão) dos cursos que freqüentam, entre os seis itens elencados em cada uma das questões. Aos valores atribuídos às potencialidades, foram atribuídos pesos positivos e, aos atribuídos às fragilidades, pesos negativos,

A seguir, foram calculadas as médias desses valores e finalmente, obtiveram-se as diferenças entre as médias positivas e as negativas

 ISSN 1679-8902

No gráfico 1 são apresentados os resultados considerando-se somente os ingressantes e no 2, exclusivamente os concluintes.

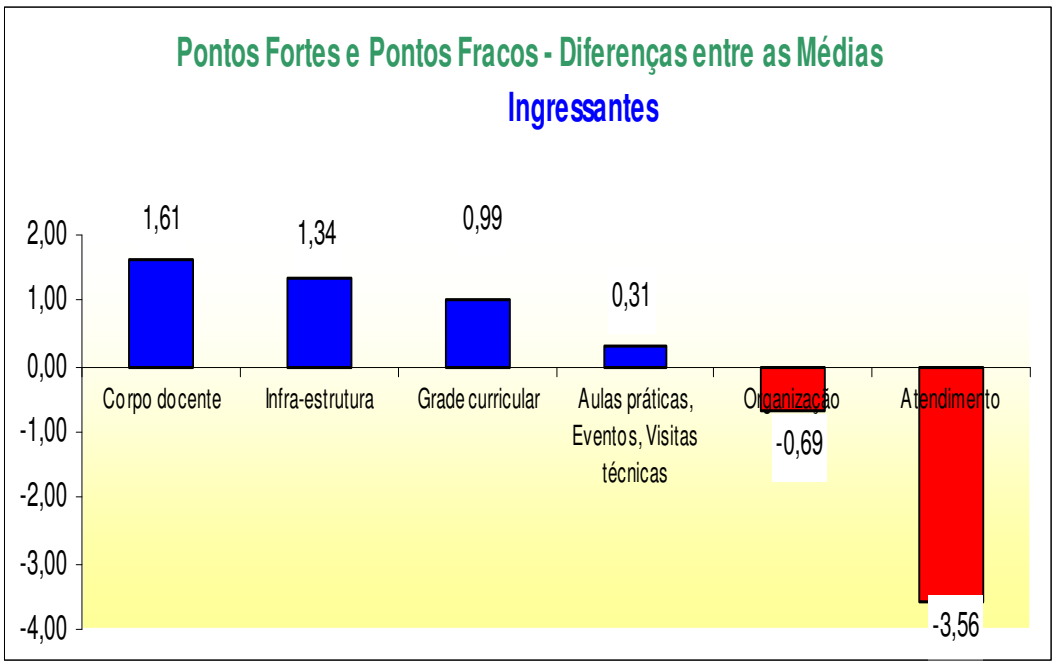


Gráfico 1 – Pontos fracos e pontos fortes – Diferenças entre médias Ingressantes

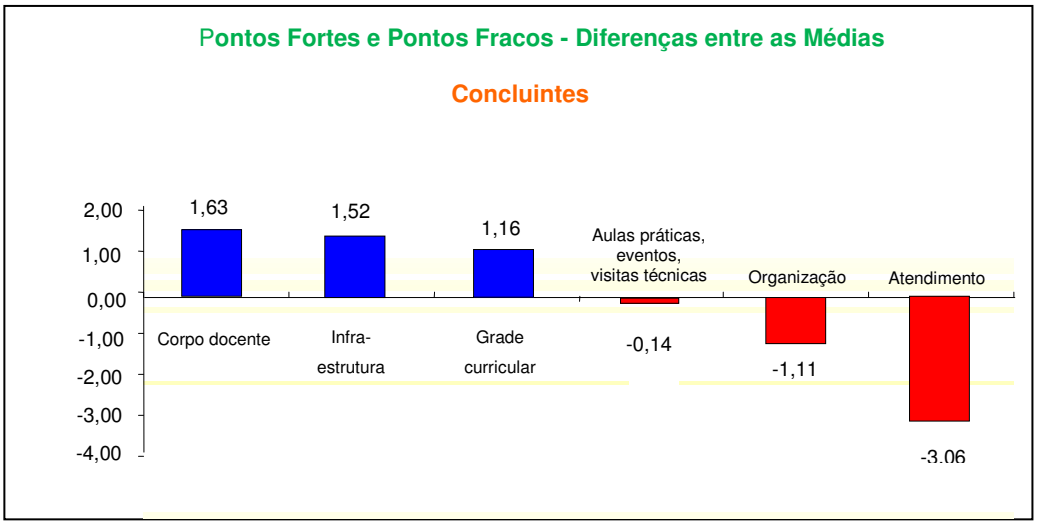


Gráfico 2 – Pontos fracos e pontos fortes – Diferenças entre médias Concluintes

Ao tabular os dados, separados por turma, notou-se variação na avaliação de alguns itens; contudo, o atendimento, que aqui incluiu os serviços oferecidos pela Central de Atendimento, inspetores, técnicos de laboratórios e secretarias, entre outros, delineou-se como a maior fragilidade em 34 das 35 turmas analisadas. Interessante consignar que nos campos abertos para comentários, como o caso de respostas negativas à pergunta sobre a intenção de cursar pós-graduação na instituição, muitos dos pesquisados alegaram a falta de qualidade no atendimento como a razão para essas respostas negativas; some-se a esse fato a grande porcentagem de alunos que indicariam a IES a seus amigos e familiares, em dissonância com os percentuais de satisfação e chega-se à conjectura possível de que, por estar descontente com um dos diversos serviços prestados pela IES, o aluno acaba por se sentir insatisfeito com a instituição como um todo. Destarte, há que se investigar o motivo deste descontentamento geral, para a arquitetura de ações urgentes que corrijam a fragilidade apontada, o que certamente contribuirá para excepcional aumento de satisfação de todo o corpo discente.

## 6. Conclusão

O trabalho aqui apresentado expôs a relação entre as atuais mudanças no ambiente mercadológico do ensino superior brasileiro, as alterações sofridas nos comportamentos do aluno de graduação, os motivos propulsores dos elevados índices de evasão nas IES e algumas estratégias de marketing aplicadas às Instituições de Ensino Superior para fidelização e retenção de alunos. O estudo de caso possibilitou a visualização clara das possibilidades de aplicação dos conceitos de marketing para IES.

Como vimos, no Brasil, o perfil do aluno está atualmente constituído em suas maiorias por mulheres, jovens e de baixo poder aquisitivo, muitas vezes dependentes de familiares e de auxílios como bolsas de estudos para manterem-se nos estudos, o que pode ser a causa dos elevados índices de evasão apresentados na educação superior do Brasil nos últimos anos. Esse fato sugere que as IES devem adaptar-se constituindo uma sólida rede de

financiamentos e bolsas de estudos, possibilitando aos seus alunos a permanência nos estudos por mais tempo.

Nota-se também, comprovado pela pesquisa realizada, um grande desgaste do relacionamento entre aluno e instituição ao decorrer da permanência do aluno na IES, o que sugere a necessidade de se criar facilidades de atendimento para esses alunos, principalmente para serviços referentes aos concluintes. Pode-se sugerir como principal estratégia de marketing para elevação dos índices positivos das IES, a melhoria da gestão de relacionamento e, principalmente, gestão do atendimento aos seus alunos.

Entendeu-se no presente trabalho que o principal fator gerador de insatisfação dos alunos em relação à IES é a baixa qualidade do atendimento recebido, o que, concluí-se, deve ser revisto e adaptado. Portanto sugere-se, como estratégia para melhoria na gestão do relacionamento investimentos em tecnologias que facilitem todos os pontos de contato que o aluno terá durante sua permanência na instituição. Porém, ferramentas tecnológicas de CRM bem estruturadas não bastam; é necessário contratar e treinar todas as pessoas evolvidas para que não apenas conheçam o trabalho a ser executado como entendam a necessidade do bom atendimento ao aluno.

Concluí-se que o gerenciamento do relacionamento de forma inteligente e objetiva pode ser um grande diferencial competitivo para as Instituições de Ensino Superior no Brasil. No entanto, para o sucesso desta estratégia é necessário que toda a instituição: funcionários, professores, coordenadores e diretores estejam focados na entrega de alto valor ao aluno, gerado principalmente pela alta qualidade do atendimento prestado.

## Referências

BOAS, R. V. **The Campus Experience**. São Paulo: Summus, 2008.

COLOMBO, S. S. (Org.). **Marketing Educacional em Ação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

RESUMO TÉCNICO CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2008 – INEP. Disponível em:

http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/relatorio_tecnico.htm. Acesso em: 18 de setembro de 2010.