

ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

SCHMIDT, Wellington Roberto (UNASP)
ZACCARIA, Rosana Borges (UNIMEP)
PIZZINATTO, Nadia Kassouf (UNIMEP)
PIZZINATTO, Andrea Kassouf (UNIMEP)

RESUMO

Este trabalho objetivou identificar e analisar como estratégias de marketing de instituições de ensino superior (IESs) podem ser usadas como ferramentas eficazes para conquistar, manter e interagir com alunos. Foi realizado um Estudo Exploratório, recorrendo-se à revisão bibliográfica dos temas marketing educacional e marketing de relacionamento, seguido de Estudo de Múltiplos Casos nas nove IESs privadas melhor classificadas, de acordo com o e-MEC, que oferecem curso de Administração na cidade de São Paulo, buscando identificar o seu grau de utilização de estratégias inovadoras de marketing de relacionamento. Verificou-se que há um descompasso entre a teoria de marketing, ensinada na sala de aula, e o marketing utilizado pela IES em sua prática administrativa, já que o marketing praticado é pouco voltado para os alunos atuais e para os egressos estando direcionado para a busca de novos entrantes. Os resultados apontam também a importância da retenção de clientes para IESs privadas por meio de iniciativas inovadoras, na forma de serviços que agregam valor à oferta dos cursos. Na maioria das IESs pesquisadas, não há uma área formalmente responsável por exercer a função de relacionamento com o cliente e naquelas em que este setor existe, a ação de marketing é passiva ou reativa.

Palavras-chave: Estratégias de marketing; Marketing de relacionamento; Marketing de serviços educacionais.

ABSTRACT

The aim of this work was to identify and analyze how marketing strategies of higher education institutions (HEIs) can be used as effective tools to capture, maintain and interact with students. An exploratory study was carried out through the literature review of the themes educational marketing and relationship marketing, followed by a multiple case study of the nine best classified, according to the e-MEC, private HEIs that offer a management degree on the undergraduate level in the city of São Paulo, seeking to identify how they use innovative marketing relationship strategies. It was found that there is an unbalance between marketing theory taught in the classroom and the marketing used by HEIs in its administrative practice, since the marketing there used is little related to current customers, being directed, almost exclusively, to a continuous search for new clients. The results also indicate the importance of customer retention for private HEIs through innovative initiatives in the form of services that add value to course offerings. In the majority of the HEIs researched there is not an administrative area formerly responsible for exercising the function of relationship with the client and, wherever this sector exists, the marketing action is passive or reactive.

Keywords: Marketing strategies; Relationship marketing; Marketing of educational services.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, em 2001 as IESs privadas tornavam disponível à população 7.754 cursos (4.406 em IESs públicas) e em 2010, 19.756 (contra 8.821 em IESs públicas). Portanto, no período 2001-2010, a oferta de cursos cresceu 155% na educação superior privada (100% na IES pública). Contudo, no que refere-se ao total de alunos matriculados em cursos superiores, em 2001 haviam 2.091.529 matriculados em IESs privadas (939.225 em IESs públicas) e em 2010 o número era 3.987.424 (1.461.696 inscritos em IESs públicas), representando um crescimento de 91% (56% nas IESs públicas), neste mesmo período (2001-2010) (INEP, 2012c).

Vê-se, portanto, que o ensino superior privado no Brasil, proporcionalmente, tem evoluído na oferta e involuído na demanda no período de 2001 a 2010: percentualmente a oferta de novos cursos superiores privados tem sido maior (155%) que a ampliação de ingressantes (91%).

Nesse contexto, questionamentos preocupam gestores do setor educacional privado, tais como: “como aumentar o número de matrículas?”, “como administrar a evasão?”, “como reduzir a inadimplência?”, “como reduzir as transferências internas entre cursos?”, “como atrair os egressos para contribuírem, financeiramente ou não?”. Todas essas questões estão embutidas em “como as estratégias de marketing de relacionamento de uma IES podem ser usadas como ferramentas eficazes para conquistar, manter e interagir com alunos?”

A contribuição do marketing, enquanto área do saber, para dar respostas a estas questões, vai além das estratégias do marketing tradicional - o marketing transacional, focado no composto mercadológico -, que leva à conquista de novos alunos: passa pela necessidade da IES de construir relacionamentos em longo prazo com os alunos atuais visando retê-los pelo período de duração do curso e mesmo posteriormente. A isto chama-se marketing de relacionamento das organizações, nas palavras de Brodie, Coviello e Winklhofer (2008).

A abordagem do marketing de relacionamento pode ser um fator crítico de sucesso para as IESs. Várias delas, em função desse contexto social, têm revisto suas estratégias de captação de candidatos aos vestibulares, bem como valorizam as ações institucionais e individuais voltadas a diminuir a taxa de evasão e procurado desenvolver com o seu alunado relacionamentos que extrapolem a obtenção de sua titulação.

Para analisar esse complexo cenário, num Estudo Exploratório baseado em dados secundários, recorreu-se primeiramente à revisão bibliográfica dos temas marketing educacional e marketing de relacionamento; em seguida, objetivou-se identificar, por meio de um Estudo Descritivo de Múltiplos Casos de marketing de serviços educacionais, quais são as estratégias de marketing praticadas pelas nove melhor classificadas, de acordo com o e-MEC, IESs privadas que oferecem curso de Administração na cidade de São Paulo (MEC, 2012b); e concluiu-se analisando a importância da retenção inovadora de clientes para uma IES privada.

2 GESTÃO DO MARKETING EDUCACIONAL NO CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Kotler e Fox (1994, p. 31) explicam que o marketing “[...] conduz conotações negativas desde os tempos de Platão, Aristóteles, Santo Tomás de Aquino e outros antigos filósofos que consideravam os comerciantes improdutivos e aproveitadores”. Por isso, “administradores educacionais, não familiares com marketing, às vezes questionam a utilidade e adequação de marketing para a educação”.

Nesse contexto, não é surpreendente verificar que nem mesmo a American Marketing Association (AMA), que oferece definições para marketing e tudo o que lhe é relacionado, não tenha uma definição para marketing educacional (em qualquer nível de ensino: básico, secundário ou, especialmente, o superior) (AMA, 2015).

Em função disto, arrisca-se uma proposta de definição de marketing educacional no ensino superior: marketing educacional é uma função organizacional e um conjunto de processos praticados por uma instituição de ensino superior, para criar, comunicar e entregar valor para seus diversos clientes (alunos e seus apoiadores (família e/ou empresa), professores, egressos), bem como para a sociedade (alunos em potencial e população afetada pelos seus serviços), por meio da gestão de relacionamentos, com o objetivo de, nos segmentos respectivos, por meio de estratégias de captação, retenção e fidelização, atingir seus objetivos institucionais.

Contudo, é raro encontrar-se uma IES que compreenda esta definição como um todo, já que uma das principais formas de reter o aluno é saber quais são suas insatisfações e procurar saná-las. Portanto, atender melhor o aluno pode ser uma forma de evitar a evasão e de desenvolver com ele vínculos fortes que podem ser causados por estratégias tais como as expressas no Quadro 1.

Quadro 1: Como desenvolver vínculos fortes com os alunos

Criar serviços e experiências superiores para o mercado-alvo.
Engajar todos os departamentos da IES no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de alunos.
Integrar a “voz do aluno” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões da IES.
Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada aluno.
Facilitar o acesso dos alunos ao departamento apropriado da IES para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações.
Avaliar o potencial dos programas de filiação.
Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.

Fonte: adaptado de KOTLER; KELLER, 2012, p. 149.

Tais estratégias, se praticadas pela IES, desenvolverão no alunado uma memória positiva do tempo ali passado, influenciando sua capacidade de referenciá-la a novos alunos.

Da mesma forma que ocorre em uma empresa privada, o relacionamento de uma IES com seus alunos vai desde uma etapa em que podem ser considerados *prospects*, ou seja, alunos em potencial, até a etapa em que, satisfeitos com o desempenho da IES, passam a ser defensores dela; isto mostra que o trabalho das IESs visa o longo prazo (GORDON, 1998).

Portanto, apenas os egressos que se sentirem educados e de forma satisfatória, poderão vir a ser os defensores da instituição.

Caso o marketing educacional seja adequadamente praticado a IES poderá obter vantagens junto aos seus concorrentes, tais como: ampla e significativa satisfação dos alunos, com a intensificação de sua lealdade; aumento de *market share*; redução nos custos finais de marketing proporcionais a cada aluno; menor influência do fator preço na mente do alunado; propaganda gratuita (boca-a-boca). Conjectura-se, portanto que ações simples praticadas pela IES voltadas para a conquista do aluno usuário de sua oferta educacional poderão reforçar a lembrança de sua marca.

3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NA EDUCAÇÃO

Marketing de relacionamento é o marketing enfatizando o relacionamento especialmente da empresa com seus clientes, mas também com os outros *stakeholders* de empreendimentos em geral, sejam empresas ou instituições educacionais. O foco está na retenção de clientes e não necessariamente na conquista de novos ou no que se quer vender. O marketing de relacionamento baseia-se essencialmente na perspectiva de colaboração entre as partes envolvidas e, conseqüentemente, na criação de valor mútuo, para a empresa e para os clientes, ou, no setor educacional, para os alunos. Como filosofia de gestão, deve sempre ser praticado numa perspectiva de longo prazo, visando alcançar a manutenção do relacionamento com os clientes por tempo indeterminado (GUMMESSOM, 2010).

Sempre antes de agir, a IES deveria fazer um diagnóstico de sua situação atual. Ela conhece os seus clientes? Como os seus clientes veem a IES? Nas palavras de Kotler e Fox (1994, p. 64), a IES necessita "[...] desenvolver uma *imagem desejada* na mente do público, em contraposição à *imagem atual*".

No Quadro 2 estão listadas vinte e três questões a respeito do perfil da gestão praticada por uma organização que, pela geração de um diagnóstico, possibilita a suposição de quais ações gerenciais impactariam na capacidade de sobrevivência de uma IES.

Quadro 2: Marketing de relacionamento para IESs privadas

A IES sabe quem são os seus clientes? Ela os conhece?
Com quais segmentos de clientes a IES pretende criar e administrar um relacionamento?
A IES sabe quais são os comportamentos, as necessidades e as percepções desses clientes?
Até onde as políticas e operações da IES atendem às necessidades de seus clientes?
Quais são as ofertas competitivas relevantes contra as quais a IES deve posicionar as suas? (A IES deve verificar a concorrência próxima e distante do ponto de vista geográfico, qualitativo e lucrativo).
Como são as experiências dos clientes da IES com os seus serviços e com a IES como um todo?
A IES sabe quais dos seus serviços são mais atrativos para seus clientes?
A IES conhece a frequência e o motivo de cancelamento de matrículas?
A IES tem conhecimento do número e motivo das reclamações feitas pelos seus clientes?
Como o corpo de funcionários da IES vê o papel que desempenha no relacionamento com os clientes?
Os clientes da IES podem ser agrupados em segmentos (egressos, alunos potenciais, alunos atuais -por curso, por idade, por classe social, pais de alunos, professores, comunidade local, e etc)? Quais são esses segmentos de clientes da IES e até que ponto são estáveis?
Com que frequência alunos da IES que matriculam-se em um curso querem mudar para outro? Quando um aluno quer desistir do curso, a IES oferece-lhe a possibilidade de transferência para outro curso?
A IES dispõe-se a negociar financeiramente com o aluno em dificuldades?
A IES cadastra todos os clientes de tal forma que é possível analisar os seus dados?
A IES avalia as informações fornecidas pelos seus funcionários sobre seus clientes?
A IES verifica com os alunos se suas expectativas em relação a seu curso têm sido satisfeitas?
A IES analisa o índice de rejeição de seus cursos no mercado e o porquê disto?
A IES realiza pesquisas de mercado regulares? A IES ouve periodicamente seus clientes?
A IES tem um canal por meio do qual o cliente faz suas reclamações, críticas e elogios?
A IES registra e acompanha rigorosamente a evolução do número de alunos que são seus clientes a cada período acadêmico? Faz o mesmo em relação aos egressos?
A IES sabe se o novo aluno é representante de uma geração familiar de egressos?
A IES tem conhecimento do número de famílias que tenham dois ou mais representantes matriculados em seus cursos?
A IES tem conhecimento de qual é a taxa de retenção de seus alunos (dos alunos que se matriculam, quantos terminam o curso na IES)?

Fonte: adaptado de PAIXÃO, 2009, p. 115-116.

A prática do marketing de relacionamento em IESs privadas deve ser efetivada sequencialmente pela adoção de três estratégias diferentes, mas essencialmente integradas: estratégias de captação (ou prospecção) de novos alunos, estratégias de fidelização de alunos atuais (para evitar a evasão) e estratégias de construção de relacionamentos sustentáveis em longo prazo (com os egressos). Sobre elas se discorre a seguir.

3.1 Estratégias de Captação/Prospecção

A captação de novos clientes é uma estratégia mercadológica identificada como *prospecção*, do termo inglês *prospecting*. Ela é definida por Las Casas (2009, p. 77), como uma “busca constante e permanente, além de sistemática, de indicações ou referências de pessoas ou empresas que, de algum modo, possam estar interessadas nos produtos do vendedor”.

As IESs particulares podem distinguir-se através de cinco estratégias de captação de clientes, sintetizadas no Quadro 3.

Quadro 3: Estratégias de captação de clientes utilizadas por IESs privadas

ESTRATÉGIAS	APLICAÇÃO
Eventos promocionais	Divulgação nas escolas de ensino médio da região, organização de palestras sobre as profissões e de visitas monitoradas ao próprio campus, oferta variada de cursos de extensão; participação em eventos pedagógicos com forte utilização de <i>merchandising</i> como feiras profissionais, científicas e populares; oficinas, eventos locais e festas organizadas pelos alunos com o apoio da IES.
Propaganda veiculada pela mídia de massa	Cinema, televisão, rádio, cartazes, jornais, revistas, <i>outdoor</i> , <i>site</i> , faixas, mala-direta, panfletagem, pôsteres.
Divulgação boca-a-boca	Indicação feita por alunos a candidatos.
Gestão da marca da IES	A marca é capaz de tornar tangíveis os valores institucionais e atrair a consideração de candidatos que se identificam com as propostas da IES ou com a qualidade dos seus cursos.
Abatimentos no valor da mensalidade	Concedem-se “descontos” com vários intuitos: ajudar aqueles que não podem pagar o valor da mensalidade ou premiar quem paga em dia.

Fonte: adaptado de MURIEL; GIROLETTI, 2010, p. 61-64.

Portanto, as IESs deveriam adotar estratégias de captação inovadoras, ampliadas a partir destas, compatíveis com a sua realidade, mas desafiadoras. A busca da satisfação das necessidades e desejos de seus alunos poderá caracterizá-las como vanguardista em seus esforços de fidelização, via estratégias voltadas à construção de uma relação de compromisso, focada no longo prazo.

Este relacionamento de longo prazo, como explica Lima (2012, p. 10), é formado “[...] por estratégias e processos organizados que visam a um atendimento eficiente, transformando cada contato numa experiência agradável ou, no mínimo, sem problemas para o cliente, que é a razão de existir da empresa”.

3.2 Estratégias de Fidelização

No ensino superior privado, propõe-se que do ponto de vista do aluno, fidelização corresponda ao grau de disposição para permanecer na IES e a resistir a ofertas da concorrência.

Já para a IES, fidelização é o gerenciamento de relacionamentos com o alunado com o propósito de criar valor, um conjunto de ações realizadas com o objetivo de reter alunos, inibindo sua evasão ou deserção para o concorrente, a adoção de iniciativas de aconselhamento e orientação, bem como a criação de um ambiente de atenção.

No setor empresarial, cresce o número de unidades que procuram definir quais tipos de clientes podem atender bem, ao invés de “tentar ser tudo para todos”. Logo após uma empresa conquistar clientes que ela julga desejáveis, seu desafio passa a ser desenvolver relacionamentos com eles para fidelizá-los, o que poderá causar-lhe “uma corrente crescente de receita” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 293).

Já no setor educacional privado, tendo fidelizado seus alunos, as IESs precisam lembrar-se de tratá-los como clientes, já que, conforme esclarece Solomon (2011, p. 360), "um consumidor fiel à marca tem mais do que simplesmente uma atitude positiva – ele é apaixonado pelo produto". O intuito é transformar o *prospect*, gradativamente, num defensor da IES.

3.3 Estratégias de Construção de Relacionamentos Sustentáveis

Sucesso garantido seria uma IES ter alunos vitalícios, o que se vê hoje como uma impossibilidade natural, considerando que os enfoques comerciais ali praticados visam basicamente o curto prazo. Contudo, isto será possível se o aluno for fidelizado por prazo indeterminado com o uso de estratégias intencionalmente planejadas e praticadas pela IES antes e após sua formatura.

Referindo-se ao meio empresarial, Kotler e Keller (2006, p. 153) explicam que "cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente. Clientes satisfeitos constituem o *capital de relacionamento com o cliente* da empresa". Considerando que a empresa "[...] estivesse à venda, o comprador pagaria não só pelas instalações, pelos equipamentos e pela marca, mas também pela base de clientes, pelo número e valor dos clientes [...]". Portanto, cliente satisfeito, retenção possível. Cliente insatisfeito, relacionamento desfeito.

Direcionando a afirmativa para o setor educacional, Nunes et al (2008, p. 197), além de esclarecerem que "o aluno é um cliente para toda a vida [...]", também afirmam que ele participa de "[...] uma construção conjunta do serviço educacional".

Nesse contexto, as IESs deveriam implementar diretrizes a serem praticadas na gestão de contingências, como forma de antecipar-se a reações negativas do cliente, compensá-lo pela má experiência vivida e apesar dela, manter o relacionamento com a organização. O Quadro 4 apresenta exemplos dessas diretrizes.

Quadro 4: Diretrizes para a gestão de contingências com o aluno em uma IES privada

DIRETRIZ PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	COMENTÁRIOS
Agir depressa	Seja a reclamação feita durante ou após a prestação do serviço, o tempo gasto para obter uma solução completa é fundamental para a satisfação do aluno.
Admitir os erros sem ficar na defensiva	Agir defensivamente pode sugerir que a IES tem algo a

	esconder ou reluta em investigar detalhadamente a situação.
Mostrar que compreende o problema do ponto de vista de cada aluno	Encarar as situações pela ótica do aluno é a única maneira de compreender aquilo que o aluno acha que saiu errado e porque ele está transtornado. Evite tirar conclusões precipitadas a partir de interpretações pessoais.
Não discutir com o aluno	Junte os fatos para alcançar uma solução mutuamente aceitável, não para provar que o aluno está errado. Discutir atrapalha o processo de ouvir e raramente dissolve a raiva.
Respeitar as opiniões do aluno	Seja de modo tácito (olhar e atitude interessados e compreensivos) ou explícito ("eu posso entender porque o senhor está irritado"), procure reconstruir uma relação prejudicada.
Dar aos alunos o benefício da dúvida	Nem todos os alunos são sinceros e nem todas as reclamações justificadas, mas eles devem ser tratados como se tivessem uma reclamação válida até que surja evidência clara em contrário.
Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema	Quando não são possíveis soluções imediatas, diga ao aluno como a IES planeja proceder.
Manter os alunos informados sobre o andamento da solução para o problema	A incerteza alimenta a ansiedade e a tensão: os alunos tendem a aceitar melhor a situação se receberem informações periódicas.
Considerar compensar o aluno	Em casos extremos, oferecer compensação financeira ao aluno, como um abatimento na próxima parcela a ser paga a IES.
Trabalhar para reconquistar a confiança do aluno	Quando os alunos ficam desapontados, um dos maiores desafios é restabelecer a confiança e preservar a relação para o futuro. Eles devem ser convencidos de que medidas estão sendo tomadas para evitar o problema, já que esforços excepcionais de recuperação podem ser extremamente eficazes no aumento da fidelidade.

Fonte: adaptado de LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 171, 172.

Essa presteza na solução de problemas dos alunos, pela IES, pode-se enquadrar no que Tinto (1993, p. 145-148), tratando especificamente do ambiente empresarial de uma instituição educacional, denomina como "os princípios da retenção efetiva", que podem ser descritos como o compromisso da IES com seu corpo estudantil, um compromisso mais amplo da IES com a educação e não meramente com a retenção de alunos e uma ênfase da IES na importância das comunidades social e intelectual na educação. Estes princípios são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5: Os princípios da retenção efetiva de alunos

PRINCIPIO	DEFINIÇÃO
Compromisso institucional com estudantes	Programas efetivos de retenção estão comprometidos com os estudantes a quem eles servem. Eles colocam o bem-estar estudantil antes de outros alvos institucionais.
Compromisso educacional	Programas efetivos de retenção estão em primeiro e mais importante lugar dedicados a educação de todos, não somente de alguns, dos estudantes.
Comunidade social e intelectual	Programas efetivos de retenção estão comprometidos com o desenvolvimento de apoio a comunidades sociais e educacionais nas quais todos os estudantes são integrados como membros competentes.

Fonte: TINTO, 1993, p. 145-148.

Esses três compromissos, se claramente identificados e praticados por uma IES, permitirão que ela desenvolva um relacionamento frutífero primariamente com os alunos, mas secundariamente com todos os públicos com os quais ela se relaciona.

Uma IES que visa continuamente a retenção de seu aluno, buscando com isso também sucesso em resultados financeiros, deve conhecer o comportamento do seu corpo discente e saber gerenciar a construção de relacionamentos sustentáveis com ele, valorizando-o, procurando-o, bem como aprendendo constantemente com ele, agora enquanto é aluno, bem como no futuro, quando ele for um egresso.

A seguir, apresenta-se a metodologia da pesquisa utilizada para a análise do perfil de gestão mercadológica de nove IESs, com base nas estratégias por elas utilizadas para oferecer e administrar serviços a seus clientes.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para responder ao objetivo do trabalho, que foi identificar estratégias de marketing de relacionamento praticadas pelas nove melhor classificadas IESs privadas pelo e-MEC que oferecem curso de Administração na cidade de São Paulo, fez-se uma pesquisa qualitativa, um estudo de múltiplos casos (MEC, 2012a).

A pesquisa qualitativa, na visão de Malhotra (2012, p. 36), “caracteriza-se por ser não estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras [...]”; os casos pesquisados “[...] podem ser consumidores, lojas, empresas ou uma série de outras unidades, como mercados, *sites*, etc”; e “os dados são obtidos a partir da empresa [e] de fontes secundárias externas [...]”.

O estudo foi ainda exploratório, pois seu objetivo consistiu em “oferecer discernimento e compreensão”, bem como suas características principais demonstram que “as informações necessárias são definidas de forma ampla; o processo de pesquisa é flexível e não estruturado; e a amostra é pequena e não representativa” (MALHOTRA, 2012, p. 59). A análise dos dados foi realizada pelo método da Analogia, considerado por Boyd e Westfall (1986, p. 73) como o mais adequado a esse tipo de investigação, pois procura identificar “fatores que são comuns a todos os casos no grupo geral, fatores que não são comuns a todos os casos, mas são comuns em certos subgrupos; e fatores que são únicos de determinado caso”.

Essa pesquisa, portanto, qualitativa e exploratória, significativa pela sua composição múltipla (nove IESs privadas mais bem classificadas pelo e-MEC), permitiu avaliar a importância da adoção de inovações no marketing de relacionamento, no contexto educacional, sugerindo formas de a IES aproximar-se dos seus clientes, alunos potenciais, atuais ou egressos.

4.1 População e Amostra

A população foi composta por todas as IESs privadas ativas da cidade de São Paulo, sendo que a amostra utilizada foi todas aquelas que possuíam conceitos 4 ou 5 em seu Índice Geral de Cursos (IGC), único indicador que avalia a qualidade dos cursos de uma IES, e em seu Conceito Institucional (CI), avaliação *in loco* feita pelos especialistas do Ministério da Educação (MEC) (MEC, 2012b).

5 ANÁLISE DOS DADOS

Em função dos critérios já expostos na Metodologia, nove IESs foram classificadas, apresentadas em ordem alfabética no Quadro 6:

Quadro 6: IESs selecionadas: nota mínima 4 no IGC e CI

IES	Sigla/Nome	Site
Centro Universitário FECAP	FECAP	www.fecap.br
Centro Universitário São Camilo	São Camilo	www.saocamilo-sp.br
Escola de Administração de Empresas	EAESP-FGV	eaesp.fgvsp.br
Faculdade de Administração de Empresas da Fundação Armando Álvares Penteado	FAE-FAAP	www.faap.br
Instituto de Ensino e Pesquisa	INSPER	www.insper.edu.br
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	PUCSP	www.pucsp.br
Universidade Cruzeiro do Sul	UNICSUL	www.cruzeirodosul.edu.br
Universidade Nove de Julho	UNINOVE	www.uninove.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Mackenzie	www.mackenzie.br

Fonte: MEC (2012b).

5.1 Instrumento de Coleta de Dados

O *site* institucional de cada uma destas nove IESs foi analisado de acordo com vinte categorias de serviços, apresentadas no Quadro 7, desejáveis de serem constantemente praticadas como estratégias mercadológicas de marketing de relacionamento por IESs líderes no mercado educacional, bem como incentivadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP) (2012b) e MEC (2012c).

Quadro 7: Principais categorias de serviços prestadas por uma IES

CATEGORIAS	SERVIÇOS
Agenda	Comunicação de eventos
Aluno atual	Informações e recursos
Aluno potencial	Informações e recursos
Atratividade	Capacidade de atrair: notícias institucionais, videoteca, certificações, parcerias internacionais
Bolsas e financiamento	Oferta de bolsa de estudo e/ou financiamento estudantil
Corpo docente	Titulação e informação para o cliente
Egresso	Informações e recursos
Entidades estudantis	Centro acadêmico, Diretório acadêmico, Empresa júnior
Estágios e colocação profissional	Facilitação de acesso ao mercado de trabalho
Infraestrutura	Instalações: acessibilidade, auditório, biblioteca, laboratório de informática, livraria, núcleos de apoio, salas de aula
Institucional	História, mensagem da diretoria, tradição educacional
Layout do site	Visibilidade e compreensão
Localização e acesso	Informação de fácil entendimento sobre meios de transporte (metrô, ônibus, trem) e estacionamento
Ouvidoria	Claramente divulgada
Pais, familiares e responsáveis	Informações e recursos
Parcerias empresariais	Empresas parceiras do ensino
Pesquisa	Centros de estudo/pesquisa, fóruns, publicações, revistas, seminários
Produção acadêmica	Publicações em quantidade e qualidade
Produto/Serviço	Qualidade da oferta (produto/serviço secundário: curso de Administração; produto/serviço primário: capacidade em transferir conhecimento)

Fonte: adaptado de INEP (2012b) e MEC (2012c).

5.2 Tabulação, Análise e Interpretação dos Dados

Os resultados desta pesquisa estão sintetizados no Quadro 8, no qual as IESs em estudo são listadas nominalmente na horizontal, e verticalmente encontram-se as vinte principais categorias de serviços passíveis de serem prestados por uma IES, como forma de investir na construção e manutenção de relacionamentos a longo prazo.

O Quadro 8 tem o intuito de indicar quais serviços, dos vinte relacionados, cada uma das nove IESs analisadas disponibiliza ao seu cliente, conforme pesquisa realizada no *site* de cada IES até três “cliques” (níveis). Por isso, eventualmente, algum serviço consta no *site* da IES, mas não foi identificado.

Quadro 8: Características gerais das IESs e Resultados da pesquisa “serviço existente” (+) versus “serviço inexistente” (-) (Itens marcados com sinal positivo (+) significam “atividade realizada” pela IES; se marcados com um traço (-) significam “atividade não realizada”)

IES / CARACTERÍSTICAS	FECAP	São Camilo	EAESP-FGV	FAE-FAAP	INSPER	PUC SP	UNI CSUL	UNI NOVE	Mackenzie
Organização acadêmica	CE	CE	FA	FA	FA	UN	UN	UN	UN
Categoria administrativa	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL
Conceito institucional	4	5	5	4	5	4	5	5	5
Índice Geral de Cursos	4	3	5	4	5	4	3	3	4
1. Agenda	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2. Aluno atual	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3. Aluno potencial	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Atração	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5. Bolsas e financiamento	+	-	+	+	+	+	+	+	+
6. Corpo docente	+	-	+	-	+	+	-	-	+
7. Entidades estudantis	+	+	+	-	+	+	+	-	+
8. Estágio e colocação profissional	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Egresso	+	-	+	+	+	+	+	-	+
10. Infraestrutura	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11. Institucional	+	+	+	+	+	+	+	+	+
12. Layout do site	+	+	+	+	+	+	+	+	+
13. Localização e acesso	+	+	+	+	+	+	+	+	+
14. Ouvidoria	+	+	+	-	-	+	-	-	+
15. Pais, familiares e responsáveis	-	-	+	-	-	-	-	-	-
16. Parcerias empresariais	+	-	+	-	+	-	+	+	-
17. Pesquisa	+	+	+	+	+	+	-	+	+
18. Produção acadêmica	+	+	+	-	+	+	-	+	+
19. Produto/Serviço	+	+	+	+	+	+	+	+	+
20. Professores e funcionários	+	-	+	+	+	+	+	-	-

Fonte: elaborado pelos autores com base em INEP (2012a, 2012b e 2012c), MEC (2012a, 2012b e 2012c) e mediante consulta aos *sites* www.fecap.br, www.saocamilo-sp.br, www.fgv.br/eaesp, www.fiap.br, www.insper.edu.br, www.pucsp.br, www.cruzeirodosul.edu.br, www.uninove.br, www.mackenzie.br. Obs.: (1) CE = Centro Universitário; FA = Faculdade; UN = Universidade; (2) PSFL = Privada Sem Fins Lucrativos.

Considerando a abrangência deste estudo – vinte categorias analisadas em nove IESs –, verifica-se que de um total de 180 possíveis intersecções que deviam estar sendo praticadas,

149 o estão e 31 não. Isto demonstra, de forma geral, que em 82,78% dos casos as IESs pesquisadas apresentam atuação planejada.

Contudo, este estudo não avalia a qualidade da prestação de serviço destas IESs nestas vinte categorias, nem do ponto de vista do MEC, nem da IES e muito menos de seus clientes. Deve-se lembrar, portanto, que a existência do serviço não pressupõe que a sua oferta seja adequada na perspectiva de quem o avalia, presta ou utiliza.

As vinte características são relativamente óbvias, tanto é que a IES melhor colocada atende a todas elas. Contudo, surpreende verificar que várias IESs não têm ou não divulgam explicitamente categorias de serviços, tais como:

- a) assistência a pais, familiares e responsáveis – oito, de um total de nove IESs analisadas, não o fazem;
- b) corpo docente – quatro não o divulgam;
- c) ouvidoria – quatro não a têm;
- d) parcerias empresariais (convênios com empresas parceiras do ensino) – quatro não as mencionam;
- e) professores e funcionários (informações e recursos disponibilizados a eles) – três não o fazem;
- f) entidades estudantis – duas não as têm;
- g) egresso – duas não se comunicam formalmente com eles;
- h) produção acadêmica – duas não a registram no *site*;
- i) bolsas e financiamento – uma não as menciona;
- j) pesquisa – uma não a faz ou não a divulga.

Por outro lado, todas as nove IESs avaliadas alegam praticar as atividades de Agenda, Aluno atual, Aluno potencial, Atração, Estágio e colocação profissional, Infraestrutura, Institucional, *Layout* do site, Localização e acesso, Produto/serviço. Deduz-se, portanto, serem estas as áreas em que estratégias de marketing são preferencialmente praticadas no ramo educacional do ensino superior.

Contudo, a comparação das atividades praticadas parcialmente com aquelas praticadas integralmente demonstra uma aparente preocupação das IESs com os alunos atuais e potenciais, mas não com a opinião da família do aluno ou com o egresso; com a Infraestrutura, mas não com o Corpo Docente ou com a Ouvidoria; com os eventos (Agenda), mas não com a viabilização de convênios com empresas parceiras do ensino. Portanto, infere-se que a perspectiva de marketing de tais IESs é naturalmente voltada para o curto e não para o longo prazo, visão essa contrária ao bom senso empresarial que defende a prática constante do planejamento estratégico numa perspectiva constante, não somente relativa ao presente, mas especialmente relativa ao futuro (UNESCO, 2009).

No Quadro 9, verifica-se, além das características gerais das IESs analisadas, o total de serviços existentes em cada uma permitindo elaborar-se um *ranking* qualitativo.

Quadro 9: Características gerais das IESs, Total de serviços existentes por IES e *Ranking* qualitativo por IES

IES / CARACTERÍSTICAS	FECAP	São Camilo	EAESP-FGV	FAE-FAAP	INSPER	PUC SP	UNI CSUL	UNI NOVE	Mackenzie
Organização acadêmica	CE	CE	FA	FA	FA	UN	UN	UN	UN
Categoria administrativa	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL	PSFL
Conceito institucional	4	5	5	4	5	4	5	5	5
Índice Geral de Cursos	4	3	5	4	5	4	3	3	4

Total de “serviços existentes” por IES	19/20	14/20	20/20	14/20	18/20	18/20	15/20	14/20	17/20
Ranking qualitativo: posição de cada IES na amostra de nove	2	7	1	9	3	4	6	8	5

Fonte: elaborado pelos autores com base em INEP (2012a, 2012b e 2012c), MEC (2012a, 2012b e 2012c) e mediante consulta aos sites www.fecap.br, www.saocamilo-sp.br, www.fgv.br/eaesp, www.fAAP.br, www.insper.edu.br, www.pucsp.br, www.cruzeirosul.edu.br, www.uninove.br, www.mackenzie.br. Obs.: (1) CE = Centro Universitário; FA = Faculdade; UN = Universidade; (2) PSFL = Privada Sem Fins Lucrativos; (3) Em havendo empate, o critério utilizado para distinguir qualitativamente a IES foi: primeiro, Total de Serviços Existentes; segundo, Conceito Institucional; terceiro, Índice Geral de Cursos; quarto: ordem alfabética.

Dada a obviedade da importância desses vinte serviços, surpreende verificar que somente uma IES pratica todos eles. Naturalmente, as IESs que o fazem parcialmente poderiam sem muita dificuldade incluir esses itens faltantes em seu planejamento de curto prazo, já que eles não são segredos empresariais, não exigem grandes investimentos e nem o são de difícil execução.

As IESs analisadas pertencem a três tipos de organização acadêmica: universidade, centro universitário e faculdade. Quatro delas são universidades, duas centros universitários e três faculdades.

As universidades analisadas – PUC-SP, Mackenzie, UNICSUL e UNINOVE – não ocupam as últimas posições do *ranking*, mas tampouco as primeiras, como pode ser visto no Quadro 10.

Quadro 10: Características gerais das Universidades, Total de serviços existentes e *Ranking* qualitativo

CARACTERÍSTICAS / IES	Categoria administrativa ⁴	Conceito institucional	Índice Geral de Cursos	Total de “serviços existentes”	Ranking qualitativo: posição de cada universidade (total de quatro)
PUCSP	PSFL	4	4	18/20	4
Mackenzie	PSFL	5	4	17/20	5
UNICSUL	PSFL	5	3	15/20	6
UNINOVE	PSFL	5	3	14/20	8

Fonte: elaborado pelos autores com base em INEP (2012a, 2012b e 2012c), MEC (2012a, 2012b e 2012c) e mediante consulta aos sites www.fecap.br, www.saocamilo-sp.br, www.fgv.br/eaesp, www.fAAP.br, www.insper.edu.br, www.pucsp.br, www.cruzeirosul.edu.br, www.uninove.br, www.mackenzie.br. Obs.: PSFL = Privada Sem Fins Lucrativos.

Analisando estas quatro universidades como grupo, portanto não individualmente, verifica-se que de um total de vinte serviços avaliados, nove não são praticados. A maior incidência negativa é a ausência em todas elas de relacionamento formal com “pais, familiares e responsáveis”. Contudo, “parcerias empresariais”, “professores e funcionários”, “corpo docente” e “ouvidoria” ocupam uma preocupante segunda posição neste *ranking* respondendo por uma incidência negativa dupla. Já os serviços de “pesquisa”, “produção acadêmica”, “entidades estudantis” e “egresso” têm incidência única. Considerando que no âmbito das nove IESs um total de 31 serviços não é praticado, que as universidades respondem por 16 deles e que as universidades são quatro, pode-se afirmar que em média 12,90% dos serviços não são praticados pelas universidades ou que 87,10% o são.

Os centros universitários analisados – FECAP e São Camilo – ocupam posições antagônicas no ranking, o primeiro a segunda posição e o segundo a sétima (antepenúltima posição entre as nove IESs analisadas), como pode ser visto no Quadro 11.

Quadro 11: Características gerais dos Centros Universitários, Total de serviços existentes e *Ranking* qualitativo

CARACTERÍSTICAS / IES	Categoria administrativa ⁴	Conceito institucional	Índice Geral de Cursos	Total de “serviços existentes”	<i>Ranking</i> qualitativo: posição de cada centro universitário (total de dois)
FECAP	PSFL	4	4	19/20	2
São Camilo	PSFL	5	3	14/20	7

Fonte: elaborado pelos autores com base em INEP (2012a, 2012b e 2012c), MEC (2012a, 2012b e 2012c) e mediante consulta aos *sites* www.fecap.br, www.saocamilo-sp.br, www.fgv.br/eaesp, www.fAAP.br, www.insper.edu.br, www.pucsp.br, www.cruzeirodosul.edu.br, www.uninove.br, www.mackenzie.br. Obs.: PSFL = Privada Sem Fins Lucrativos.

Ao analisarem-se esses dois centros universitários conjuntamente, o que é injusto para o primeiro e favorável ao segundo, verifica-se que um total de seis serviços, dos vinte avaliados, não são praticados. A FECAP responde por somente um deles que, coincidentemente, a São Camilo também não pratica: relacionamento formal com “pais, familiares e responsáveis”. Os demais cinco serviços não praticados pela São Camilo são “bolsas e financiamento”, “corpo docente”, “egresso”, “parcerias empresariais” e “professores e funcionários”. Considerando que no âmbito das nove IESs um total de 31 serviços não é praticado, que os centros universitários respondem por sete deles, sendo que um repete-se em ambos, e de que os centros universitários são dois, pode-se afirmar que em média 11,29% dos serviços não são praticados pelos centros universitários ou que 88,71% o são. Contudo, é pertinente ressaltar que ao analisarem-se individualmente estes dois centros universitários, a FECAP responde por 3,23% (um de seis) dos serviços não praticados e a São Camilo por 19,35% (cinco de seis) deles.

As faculdades analisadas – EAESP-FGV, INSPER e FAE-FAAP – ocupam a primeira, a terceira e a última posições do *ranking*, como pode ser visto no Quadro 12.

Quadro 12. Características gerais das Faculdades, Total de serviços existentes e *Ranking* qualitativo

CARACTERÍSTICAS / IES	Categoria administrativa ⁴	Conceito institucional	Índice Geral de Cursos	Total de “serviços existentes”	<i>Ranking</i> qualitativo: posição de cada faculdade (total de três)
EAESP-FGV	PSFL	5	5	20/20	1
INSPER	PSFL	5	5	18/20	3
FAE-FAAP	PSFL	4	4	14/20	9

Fonte: elaborado pelos autores com base em INEP (2012a, 2012b e 2012c), MEC (2012a, 2012b e 2012c) e mediante consulta aos *sites* www.fecap.br, www.saocamilo-sp.br, www.fgv.br/eaesp, www.fAAP.br, www.insper.edu.br, www.pucsp.br, www.cruzeirodosul.edu.br, www.uninove.br, www.mackenzie.br. Obs.: PSFL = Privada Sem Fins Lucrativos.

Essas três faculdades, se analisadas conjuntamente, não praticam oito serviços, dos vinte avaliados. É prudente, contudo, ponderar que a EAESP-FGV pratica todos os vinte serviços, sendo que esta ausência do exercício de oito deles recai sobre o INSPER, dois deles, mas especialmente sobre a FAE-FAAP, seis deles. O INSPER, bem como a FAE-FAAP, não pratica “ouvidoria” e “pais, familiares e responsáveis”, o que deve dificultar a comunicação com o aluno (atual, potencial e egresso) e sua família. Além destes serviços não efetivados, a FAE-FAAP também não demonstra em seu *site* praticar relacionamentos constantes com seu “corpo docente” e “entidades estudantis”, o que deve permitir sua ausência de ação quanto a “parcerias empresariais” e “produção acadêmica”. Considerando, mais uma vez, que no âmbito das nove IESs um total de 31 serviços não é praticado, que as faculdades respondem por oito deles e de que as faculdades são três, pode-se afirmar que em média 8,6% dos

serviços não são praticados pelas faculdades ou que 91,4% o são. Portanto, cabe apontar-se a avaliação individual de cada uma delas relativa a serviços não praticados: EAESP-FGV 0,0% (zero de oito); INSPER 6,45% (dois de oito); e FAE-FAAP 19,35% (seis de oito).

Em função desta análise, cabe a pergunta: o que se deve fazer para corrigir tais deficiências tão básicas?

Apesar de nenhuma das nove IESs analisadas explicitar claramente suas estratégias de marketing, é educativo analisar objetivamente o perfil empresarial das quatro melhor classificadas, aquelas cujo total de “serviços existentes” não é inferior a dezoito (Quadro 9). De acordo com o Quadro 8, uma delas atende a todas as vinte categorias estabelecidas, caracterizando-se como honrosa exceção, reservando para si o saudável desafio de manter a *performance* positiva. As outras três, apesar de se conduzirem de forma organizada e competitiva, já que atendem a 90% dos serviços esperados e desejados em uma IES, têm em comum – juntamente com as cinco seguintes no *ranking* – a necessidade de também compreender a influência opinativa e/ou financeira que pais, familiares e responsáveis exercem sobre alunos (atuais, potenciais e egressos).

Surpreendentemente, portanto, distingue-se o fato de que oito das nove IESs pesquisadas carecem de iniciativa e estrutura para atender adequadamente pais, familiares e responsáveis pelo aluno, dando a esta atividade, por ausência, uma distinção especial, catapultando-a para uma posição de necessária viabilização em caráter de emergência. Recomenda-se, contudo, que toda e qualquer adoção de novas ações - inovações - em instituições de ensino superior envolva obrigatoriamente a análise do mercado em que estão inseridas, bem como uma verificação detalhada de como novas formas de relacionamento com os seus clientes eventualmente poderão ser benéficas.

5.3 Limitações da Pesquisa

Como alertam Pizzinatto e Pizzinatto (2012), a validade dos resultados encontrados pode estar sujeita a uma região, a uma linha de produtos, a um item, uma organização ou a um determinado período de tempo.

Esta pesquisa foi realizada somente no *site* de cada uma das nove IESs, o que demonstra quão importante é seus dados serem ali mantidos atualizados. Afinal, este poderá ser o melhor marketing que ela poderá realizar, já que uma publicidade na TV, rádio, jornal, *outdoor*, *busdoor* ou em qualquer outro meio objetiva fazer com que o interessado acesse o seu *site*.

Portanto, apesar de poder-se aplicar a metodologia e mesmo os resultados desta pesquisa indiscriminadamente a qualquer IES, é prudente ratificar que ela foi feita no *site* de cada IES, conteúdo que pode mudar a qualquer momento à discrição da IES; na capital do Estado de São Paulo, a maior e mais rica cidade do país, aonde supõem-se que as melhores condições para o ensino superior podem ser praticadas; e focando exclusivamente em cursos de Administração, o que, obviamente, limita sua aplicabilidade direta a outros cursos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É predito por alguns que no futuro, em função de adaptações ao meio ambiente e à necessidade constante de adotar-se medidas inovadoras nos negócios, as empresas competentes não terão mais uma área de marketing, já que esta atividade estará sendo naturalmente exercida por todos os funcionários da instituição. Esta não é uma visão fictícia,

mas sim realista, pois já aconteceu, por exemplo, com “qualidade” e “sistemas e métodos”: hoje não se encontra mais uma área da organização com um destes substantivos como título.

Contudo, parece precoce considerar que as IESs, por mais inovadoras que sejam, possam dar um salto tão grande. Podem elas viver já sem o marketing exercido por profissionais competentes? É possível considerar que todos os funcionários da IES sabem o que é marketing e como praticá-lo?

Identifica-se claramente que há um descompasso entre o que é ensinado na sala de aula – marketing teórico focado na retenção inovadora de clientes –, e a prática administrativa na própria IES, já que o marketing ali praticado não é voltado para os alunos atuais e para aqueles que já o foram (egressos); ele é focado, quase que exclusivamente, na busca de novos clientes. Em todas as nove IESs pesquisadas, não há uma área formalmente responsável por exercer a função de relacionamento com o cliente. E, nas IESs onde porventura este setor exista, é razoável pressupor-se que a ação de marketing é passiva ou reativa, já que o enfoque principal é o curso e não o aluno. Contudo, como explicam Veludo-de-Oliveira et al (2013, p. 12), “como os alunos têm interesse na boa imagem da escola, as IESs têm uma oportunidade única para gerenciar o comportamento [...] dos estudantes”.

Verifica-se, conseqüentemente, que as IESs focam no cliente, mas são deficientes em detectar o foco do cliente. Como afirmam Fiúza e Kilimnik (2004, p. 16), “[...] o caminho para o [sucesso] será mais ameno para aquelas instituições que conseguirem [dar] uma maior atenção aos acadêmicos, atendendo satisfatoriamente suas expectativas”.

Portanto, em função dos resultados obtidos nesta pesquisa, recomenda-se que as IESs desenvolvam e adotem uma estratégia focada prioritariamente no aluno atual, mas sem olvidar seus egressos e *prospects*, ou seja, aqueles que podem vir a ser seus futuros alunos.

No que tange investigações futuras relacionadas a este tema, sugere-se realizar estudos de múltiplos casos analisando comparativamente IESs públicas e privadas, de dois ou mais ambientes geográficos ou mesmo de um só. Além do mais, considerando a dinâmica evolutiva do ensino superior brasileiro, recomenda-se que este estudo seja repetido a cada cinco anos, o que viabilizaria verificar a evolução ou involução dos serviços prestados pelas IESs avaliadas.

Em suma, propõe-se que o objetivo fundamental de uma IES deva ser o de prestar serviços educacionais inovadores ao cliente, conquistando o potencial, fidelizando o atual, perenizando os egressos.

REFERÊNCIAS

AMA – American Marketing Association. Dictionary. Disponível em: <http://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx> . Acesso em: 2 de maio de 2015, 23:20h.

BOYD, H. W., & WESTFALL, R. (1984). *Pesquisa mercadológica: texto e casos*. 6 ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas.

BRODIE, R. J., COVIELLO, N. E., & WINKLHOFER, H. (2008). Contemporary marketing practices research program: a review of the first decade. *The Journal of Business and Industrial Marketing*; Santa Barbara, CA, USA; 23 (2), 84-94.

FAAP-FAE – Fundação Armando Álvares Penteado, Faculdade de Administração de Empresas. Disponível em: www.faap.br. Acesso em: 25 de julho de 2012, 14:30h.

FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Disponível em: <http://www.fecap.br>. Acesso em: 25 de julho de 2012, 7:45h.

- FGV-EAESP – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <<http://eaesp.fgvsp.br>>. Acesso em: 8 de julho 2013, 15:20hs.
- FIÚZA, M. S. S., & KILIMNIK, Z. M. Indicadores de mensuração de qualidade de comunicação: estudo de caso em instituição de ensino superior. *Revista de Administração On Line – FECAP*, 5 (2), Abril/Maio/Junho 2004, 1-20.
- GORDON, I. (1998). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Futura.
- GUMMESSON, E. (2010). *Marketing de relacionamento total*. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Avaliação das Instituições de Educação Superior*. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional. Acesso em: 10 de julho de 2012a, 14:50h.
- _____. *Indicador de qualidade das instituições de educação superior*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos> . Acesso em: 10 de julho de 2012b, 14:30h.
- _____. *Sinopses Estatísticas da Educação Superior*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse> . Acesso em: 15 de abril de 2012c, 16:15h.
- INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br>>. Acesso em: 8 de julho 2013, 16:40hs.
- KOTLER, P., & FOX, K. F. A. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- _____. (2012). *Administração de marketing*. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- LAS CASAS, A. L. (2009). *Técnicas de vendas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- LIMA, A. (2012). *Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento*. São Paulo: Atlas.
- LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LOVELOCK, C., & WRIGHT, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- MACKENZIE – Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: www.mackenzie.br. Acesso em: 26 de julho de 2012, 1:15h.
- MALHOTRA, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- MEC – Ministério da Educação. *Censo revela que o acesso cresceu na década 2001-2010*. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17212. Acesso em: 17 de julho de 2012a, 02:25hs.
- _____. *Sistema e-MEC: consultar cadastro: instituições de educação superior e cursos cadastrados*. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br> . Acesso em: 15 de julho de 2012b, 9:20h.
- _____. *Sistema e-MEC: perguntas frequentes: quais são os indicadores de qualidade informados pelo cadastro*. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br> . Acesso em: 15 de julho de 2012c, 11:50h.
- MURIEL, W., & GIROLETTI, D. (2010). Captação e retenção de alunos no ensino superior. *Revista Cultura e Fé*, Porto Alegre, 33 (128), Jan-Mar, 59-81.

- NUNES, G. T., LANZER, E. A., SERRA, F. R., & FERREIRA, M. P. (2008). Emergência do marketing nas instituições de ensino superior: um estudo exploratório. *Análise*, Porto Alegre, 19 (1), Jan-Jun, 173-198.
- PAIXÃO, M. V. (2009). *Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento*. Curitiba: Editora IBPEX.
- PIZZINATTO, N. K., & PIZZINATTO, A. K. (2012). Projeto de pesquisas aplicadas de marketing. In: PIZZINATTO, N. K., & FARAH, O. E. (Orgs). *Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/ex-alunos/>> . Acesso em 24 de outubro de 2013, 07:20hs.
- SÃO CAMILO – Centro Universitário São Camilo. Disponível em: <http://www.saocamilo-sp.br>. Acesso em: 25 de julho de 2012, 9:00h.
- SOLOMON, M. R. (2011). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- TINTO, V. (1993). *Leaving college: rethinking the causes and cures of student attrition*. Chicago, Illinois, USA: The University of Chicago Press.
- UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2009). *Educação e Aprendizagem para Todos: olhares dos cinco continentes*. Brasília: Ministério da Educação.
- UNICSUL – Universidade Cruzeiro do Sul. Disponível em: www.cruzeirosul.edu.br. Acesso em: 25 de julho de 2012, 20:20h.
- UNINOVE – Universidade Nove de Julho. Disponível em: www.uninove.br. Acesso em: 25 de julho de 2012, 22:40h.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M., OLIVEIRA JR, A. B., MORANO, R. S., CALÁBRIA, P. C., & DIAS, O. M. (2013). Por que e como os alunos reclamam: um estudo sobre as intenções e implicações das reclamações de universitários. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 13, outubro, 1-14.