

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

**BIANCA SCAGLIONI LETZOW**

**ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR**

**SANTO ÂNGELO (RS)**

**2014**

BIANCA SCAGLIONI LETZOW

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações sob a linha de pesquisa Estratégias Organizacionais como parte dos requisitos de qualificação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo/RS.

ORIENTADORA: PROFESSORA Dra. LURDES MARLENE SEIDE FROEMMING

SANTO ÂNGELO (RS)

2014

L651I Letzow, Bianca Scaglioni

Estratégias de relacionamento com alunos de uma instituição de ensino superior / Bianca Scaglioni Letzow. – Santo Ângelo : URI, 2014.

205 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Marketing de relacionamento 2. Imagem institucional. 3. Planejamento I. Título.

CDU: 658.8:378

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

BIANCA SCAGLIONI LETZOW

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR

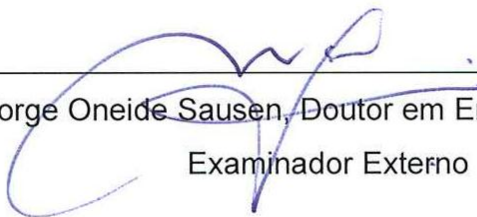
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



---

Profa. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming, Doutora em Administração  
Orientadora/Presidente



---

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen, Doutor em Engenharia de Produção  
Examinador Externo



---

Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 06 de agosto de 2014.

*DEDICATÓRIA*

*Dedico este trabalho a meu marido Luciano Junges, ao meu filho Theo Letzow Junges e aos meus pais Dalva e Homero Letzow.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço em especial a Deus pela inspiração a conquistar o sonho de cursar o mestrado, bem como por me iluminar a escrever esta dissertação.*

*A Fundação Machado de Assis (Fema) pela confiança e por oportunizar a aplicação deste trabalho que de forma estratégica poderá contribuir para resultados satisfatórios no que tange a retenção de alunos, bem como a fixação de uma imagem positiva da IES, a partir de estratégias de relacionamento com seus alunos. Agradeço especialmente ao Diretor Geral Antonio Ternes, ao Gerente Administrativo Césio Carlos Albea e as professoras Andrea Cancenote , Danieli Frederich e Edio Polacinski.*

*Aos meus professores, em especial a minha professora orientadora Lurdes Marlene Seide Froemming pelo auxílio, dedicação, ética, responsabilidade e contribuição para o desenvolvimento deste trabalho. Com certeza o seu conhecimento foi essencial para a orientação de um trabalho coerente que poderá auxiliar nos resultados da Instituição de Ensino Superior Faculdades Integradas Machado de Assis.*

*“A persistência é o menor caminho do êxito”.*  
(Charles Chaplin)

## RESUMO

As relações humanas sempre fizeram parte da sociedade, seja na família, entre amigos ou nas organizações. No âmbito educacional estratégias de relacionamento com alunos podem ser consideradas um diferencial competitivo, já que possibilitam a compreensão das expectativas destes frente aos serviços ofertados, auxiliando na tomada de decisão. Portanto, o objetivo geral desta dissertação consiste em avaliar ações de marketing de relacionamento com alunos da Instituição de Ensino Superior (IES) Faculdades Integradas Machado de Assis (Fema) e propor um plano de marketing de relacionamento. Nesse contexto, sua construção tomou como base estratégias de marketing de relacionamento como ferramenta para o desenvolvimento de ações de retenção de alunos e fortalecimento da imagem da IES. Sob esta perspectiva desenvolveu-se pesquisa bibliográfica sobre tendências de marketing, marketing de relacionamento, CRM (*Customer Relationship Management*), SRM (*Student Relationship Management*), marketing de relacionamento em IES e planejamento. Para acesso as informações foram pesquisados 800 alunos da instituição, bem como o Diretor Geral. Nesse sentido, a metodologia empregada nesta pesquisa foi descritiva, prescritiva, qualitativa e quantitativa, bibliográfica e contemplou um estudo de caso. A fim de uma maior visualização tabulou-se os dados no programa *Microsof Excel* e construiu-se gráficos de colunas, bem como gráficos de dispersão entre as variáveis grau de importância e satisfação dos alunos com a performance da Fema. A partir destes resultados foi possível compreender que a IES vem praticando algumas ações de relacionamento, mas estas na sua maioria não são reconhecidas pelos alunos, necessitando um programa de comunicação das mesmas. Além disso, foi possível conhecer outras atividades que os alunos entendem como importantes para manter um relacionamento próximo a IES. Com base neste levantamento construiu-se um plano de marketing de relacionamento para a IES Fema.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, imagem institucional, planejamento.



## **ABSTRACT**

Human relationships have always been part of society, whether in the family, among friends or in organizations. In education, relationship strategies with students can be considered a competitive advantage, since it enables the understanding of their expectations against services offered, assisting in decision making. Therefore, the general objective of this dissertation is to assess actions of relationship marketing with students of the Higher Education Institution (HEI) Faculdades Integradas Machado de Assis (Fema) and propose a plan of relationship marketing. In this context, its construction was based on strategies of relationship marketing as a tool for the development of actions to student retention and strengthening the image of the HEI. From this perspective, a literature survey was performed on the trends in marketing, relationship marketing, CRM (Customer Relationship Management), SRM (Student Relationship Management), relationship marketing in HEIs and planning. To access the information were surveyed 800 students of the institution, as well as the General Director. In this sense, the methodology used in this research was descriptive, prescriptive, qualitative and quantitative, literature and included a case study. In order to a larger view, data were tabulated on the Microsoft Excel software and column charts were built, as well as scatter plots between the variables degree of importance and students' satisfaction with the FEMA performance. From these results it was possible to understand that the HEI has been practicing some relationship actions, but these are mostly not recognized by students, needing a program to communicate them. Moreover, it was possible to know other activities that students understand as important to maintain a close relationship with the HEI. Based on this survey we constructed a plan of relationship marketing for the HEI FEMA.

Keywords: relationship marketing, corporate image, planning.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01 – Empresas com marketing de relacionamento e CRM criam mais diferenciais competitivos e adquirem mais velocidade nas ações mercadológicas.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 02 – Integração entre marketing, TI e estrutura organizacional .....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURA 03 – Efeito produzido na curva de intimidade com o consumidor a partir da aplicação do marketing de relacionamento e CRM.....</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA 04 – Modelo para auxiliar empresas a adquirirem uma nova visão de CRM .....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 05 – Fases do ciclo do relacionamento com alunos .....</b>	<b>55</b>
<b>FIGURA 06 – Modelo de qualidade de serviço .....</b>	<b>59</b>
<b>FIGURA 07 – Planejamento Estratégico “Market Oriented” .....</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA 08 – Sistema de planejamento organizacional.....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA 09 – O PEM em seis passos.....</b>	<b>68</b>
<b>FIGURA 10 – Conceituação geral da função controle e avaliação.....</b>	<b>74</b>
<b>FIGURA 11 – Planejamento de marketing de relacionamento .....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA 12 – Gênero dos entrevistados.....</b>	<b>95</b>
<b>FIGURA 13 – Faixa etária dos entrevistados .....</b>	<b>95</b>
<b>FIGURA 14 – Semestres que os entrevistados frequentam .....</b>	<b>96</b>
<b>FIGURA 15 – Cursos que os entrevistados frequentam .....</b>	<b>96</b>
<b>FIGURA 16 – Bom atendimento. ....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURA 17 – Orientação / Esclarecimento de dúvidas .....</b>	<b>99</b>
<b>FIGURA 18 – Fácil acesso aos professores .....</b>	<b>100</b>
<b>FIGURA 19 – Fácil acesso à coordenação .....</b>	<b>101</b>
<b>FIGURA 20 – Fácil acesso à direção .....</b>	<b>102</b>
<b>FIGURA 21 – Fácil acesso à secretaria .....</b>	<b>104</b>
<b>FIGURA 22 – Fácil acesso à biblioteca .....</b>	<b>105</b>

<b>FIGURA 23 – Competência dos funcionários .....</b>	<b>106</b>
<b>FIGURA 24 – Palestras .....</b>	<b>108</b>
<b>FIGURA 25 – Seminários .....</b>	<b>109</b>
<b>FIGURA 26 – Cursos de extensão .....</b>	<b>110</b>
<b>FIGURA 27 – Materiais didáticos .....</b>	<b>111</b>
<b>FIGURA 28 – Desempenho dos professores .....</b>	<b>112</b>
<b>FIGURA 29 – Programas de iniciação científica .....</b>	<b>114</b>
<b>FIGURA 30 – Programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos).....</b>	<b>115</b>
<b>FIGURA 31 – Fema carreiras .....</b>	<b>116</b>
<b>FIGURA 32 – Infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos, etc)</b>	<b>117</b>
<b>FIGURA 33 – Ouvidoria .....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 34 – Cumprir com as promessas feitas aos alunos .....</b>	<b>119</b>
<b>FIGURA 35 – Revistas informativas .....</b>	<b>120</b>
<b>FIGURA 36 – Portal educacional .....</b>	<b>121</b>
<b>FIGURA 37 – Infraestrutura de tecnologia (internet) .....</b>	<b>123</b>
<b>FIGURA 38 – Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos</b>	<b>124</b>
<b>FIGURA 39 – Confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno</b>	<b>125</b>
<b>FIGURA 40 – Sensação de pertencimento/valorização .....</b>	<b>126</b>
<b>FIGURA 41 – O testemunho do aluno frente à sociedade quanto tem suas expectativas superadas .....</b>	<b>128</b>
<b>FIGURA 42 – O testemunho do aluno frente à quando tem suas expectativas frustradas .....</b>	<b>129</b>
<b>FIGURA 43 – As ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos .....</b>	<b>130</b>
<b>FIGURA 44 – O ambiente de estudo é socialmente agradável, amigável e favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso .....</b>	<b>131</b>
<b>FIGURA 45 – Vínculo emocional satisfatório .....</b>	<b>132</b>
<b>FIGURA 46 – Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais).....</b>	<b>134</b>
<b>FIGURA 47 – Materiais didáticos eficientes.....</b>	<b>135</b>
<b>FIGURA 48 – Avaliação dos professores (pesquisa com alunos) .....</b>	<b>136</b>
<b>FIGURA 49 – Serviços de qualidade.....</b>	<b>137</b>
<b>FIGURA 50 – Avaliação da marca pelos alunos .....</b>	<b>138</b>
<b>FIGURA 51 – Avaliação da marca pela sociedade.....</b>	<b>139</b>
<b>FIGURA 52 – Indicação da IES para outras pessoas .....</b>	<b>140</b>
<b>FIGURA 53 – Defesa da IES quando criticada .....</b>	<b>141</b>

<b>FIGURA 54 – Proposta de uma Avaliação Institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários .....</b>	<b>142</b>
<b>FIGURA 55 – Orgulho de pertencer à instituição .....</b>	<b>143</b>
<b>FIGURA 56 – Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho .....</b>	<b>145</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Modelo expandido do processo de marketing.....	28
QUADRO 02 – Princípios do marketing transacional e do marketing de relacionamento.....	31
QUADRO 03 – Rota para a formação do conceito de marketing de relacionamento.....	33
QUADRO 04 – Ações que afetam os relacionamentos com clientes.....	39
QUADRO 05 – Benefícios do SEM para as Instituições de Ensino.....	56
QUADRO 06 – Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos.....	71
QUADRO 07 – Indicadores potenciais de oportunidades e ameaças.....	72
QUADRO 08 – Avaliações principais para o marketing de relacionamento.....	83
QUADRO 09 – Relação Acadêmica segundo semestre de 2013.....	86
QUADRO 10 – Identificação das principais citações baseadas na revisão de bibliografia e sua relação com os questionários destinados a alunos da IES.....	89
QUADRO 11 – Para um bom relacionamento entre aluno e instituição de ensino superior - % de diferença entre importância e satisfação.....	146
QUADRO 12 – Para fortalecer a imagem da instituição de ensino superior - % de diferença entre importância e satisfação.....	147
QUADRO 13 – Dados estatísticos: correlação entre as variáveis e grau de determinação.....	149
QUADRO 14 – Pontos Fortes da IES Fema.....	153
QUADRO 15 – Pontos Fracos da IES Fema.....	153
QUADRO 16 – Oportunidades para a IES Fema.....	153
QUADRO 17 – Ameaças para a IES Fema.....	154

## **LISTA DE TABELA**

<b>TABELA 01 – Evolução do Número de Vagas segundo a Região e a Unidade da Federação - Brasil - 1991 – 2007. Censo da Educação Superior.....</b>	<b>61</b>
--	-----------

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

IES	Instituição de Ensino Superior
Fema	Faculdades Integradas Machado de Assis
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
SRM	<i>Student Relationship Management</i>
MEC	Ministério da Educação

## LISTA DE APÊNDICES

<b>APÊNDICE I – Roteiro de entrevista com o Diretor Geral da IES Fema .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE II – Termo de consentimento livre e esclarecido .....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE III – Questionário para pesquisa com alunos da IES Fema .....</b>	<b>179</b>
<b>APÊNDICE IV – Respostas da questão aberta – pesquisa com alunos .....</b>	<b>182</b>
<b>APÊNDICE V – Gráficos de dispersão .....</b>	<b>185</b>



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2 OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>20</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
1.4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	21
<b>1.4.1 Planejamento Estratégico da IES</b> .....	<b>22</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 MARKETING: FUNDAMENTOS, RETROSPECTIVA E TENDÊNCIAS .....	23
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	30
<b>2.2.1 Importância da Gestão Estratégica de Pessoas e do Endomarketing para o Marketing de Relacionamento</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.2 Reflexos do atendimento ao cliente nas estratégias de marketing de relacionamento</b> .....	<b>44</b>
<b>2.2.3 Fidelização, lealdade e satisfação do cliente</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2.4 A importância da comunicação para o marketing de relacionamento</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.5 CRM (Customer Relationship Management)</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.5.1 SRM (Student Relationship Management)</b> .....	<b>54</b>
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM SERVIÇOS.....	56
2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM IES .....	60
2.5 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NAS IES.....	65
<b>2.5.1 Implementação</b> .....	<b>73</b>
<b>2.5.2 Controle e avaliação</b> .....	<b>74</b>
<b>2.5.3 Modelo de plano de marketing de relacionamento</b> .....	<b>75</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>84</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	84
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE, SUJEITOS DA PESQUISA, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	86
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	87
3.4 FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES REFERENTES AO QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS .....	89
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	90

<b>4 A FEMA E O MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> .....	<b>93</b>
4.1 AÇÕES DE RELACIONAMENTO NA VISÃO DO DIRETOR.....	93
4.2 GRAU DE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DOS ALUNOS QUANTO AS AÇÕES DE RELACIONAMENTO.....	94
<b>4.2.1 Perfil dos entrevistados</b> .....	<b>94</b>
<b>4.2.2 Relacionamento entre aluno e instituição de ensino superior</b> .....	<b>97</b>
4.2.2.1 Bom atendimento.....	97
4.2.2.2 Orientação/ Esclarecimento de dúvidas.....	98
4.2.2.3 Fácil acesso aos professores.....	99
4.2.2.4 Fácil acesso à coordenação.....	101
4.2.2.5 Fácil acesso à direção.....	102
4.2.2.6 Fácil acesso à secretaria.....	103
4.2.2.7 Fácil acesso à biblioteca.....	105
4.2.2.8 Competência dos funcionários.....	106
4.2.2.9 Palestras.....	107
4.2.2.10 Seminários.....	108
4.2.2.11 Cursos de extensão.....	110
4.2.2.12 Materiais didáticos.....	111
4.2.2.13 Desempenho dos professores.....	112
4.2.2.14 Programas de iniciação científica.....	113
4.2.2.15 Programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos).....	114
4.2.2.16 Programa Fema carreiras.....	116
4.2.2.17 Infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos etc).....	117
4.2.2.18 Ouvidoria.....	118
4.2.2.19 Cumprir com as promessas feitas aos alunos.....	119
4.2.2.20 Revistas informativas.....	120
4.2.2.21 Portal Educacional.....	121
4.2.2.22 Infraestrutura de tecnologia (internet).....	122
4.2.2.23 Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos.....	123
4.2.2.24 Confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno.....	125
4.2.2.25 Sensação de pertencimento / valorização.....	126
4.3 RELACIONAMENTO COM ALUNOS E O REFLEXO NA IMAGEM DA IES.....	127
4.3.1 O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas.....	127
4.3.2 O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas frustradas.....	128
4.3.3 Ações praticadas pela IES são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos.....	129
4.3.4 Ambiente de estudo socialmente agradável, amigável, favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso.....	131
4.3.5 Vínculo emocional satisfatório.....	132
4.3.6 Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais).....	133
4.3.7 Materiais didáticos eficientes.....	134
4.3.8 Avaliação dos professores.....	135
4.3.9 Serviços de qualidade.....	136
4.3.10 Avaliação da marca pelos alunos.....	137
4.3.11 Avaliação da marca pela sociedade.....	138
4.3.12 Indicação da IES para outras pessoas.....	140
4.3.13 Defesa da IES quando criticada.....	141

4.3.14 Proposta de uma Avaliação Institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários.....	142
4.3.15 Orgulho de pertencer à instituição .....	143
4.3.16 Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho .....	144
4.4 Síntese da comparação das variáveis relativas ao grau de importância com as relacionadas ao grau de satisfação .....	145
4.5 Dados estatísticos: correlação entre variáveis e grau de determinação ...	147
5 PLANO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A IES FEMA .....	151
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	167
REFERÊNCIAS.....	170
APÊNDICES .....	174

## 1 INTRODUÇÃO

A competição gerada por uma sociedade em rede, em que mínimas são as barreiras para a comercialização de produtos e serviços entre diferentes cidades e até mesmo países potencializa as relações humanas, as quais se tornaram um diferencial competitivo das organizações.

Tal fator atinge também as instituições de ensino superior que se deparam com a constante concorrência no setor, e, assim, precisam desenvolver estratégias diferenciadas a fim de manter alunos e fixar uma imagem positiva no mercado.

Nesse sentido, o marketing de relacionamento apresenta-se como uma alternativa interessante, já que é baseado no atendimento das expectativas, desejos e necessidades do público-alvo.

Basicamente o marketing tradicional se propõe a atrair novos clientes e não foca em estratégias para fortalecer o relacionamento com aqueles que já tiveram ou ainda possuem alguma experiência com a instituição.

Porém, em uma era em que as oportunidades de experiências na concorrência crescem instantaneamente e o conhecimento é considerado estratégico destaca-se a importância de coletar informações sobre os alunos e desenvolver um relacionamento direto e duradouro.

Aliar informações e inteligência de mercado à tecnologia faz com o público de interesse receba informações adequadas às suas necessidades. Por esse fator, nota-se a importância em identificar informações estratégicas, bem como armazená-las e atualizá-las a fim de estreitar o relacionamento.

Existem sistemas como o *CRM (Customer Relationship Management)* ou ferramenta estratégica de negócio que visa à gestão do relacionamento entre uma organização e seus parceiros. Especificamente para instituições de ensino o *SRM (Student Relationship Management)* busca gerenciar o relacionamento com alunos. Em ambos, a partir da atualização e armazenamento de dados torna-se possível administrar as informações sobre o histórico da experiência dos clientes, bem como suas necessidades.

Para obter êxito através estratégias de relacionamento é preciso envolver os clientes internos sobre a sua importância para o futuro da instituição. Além de estabelecer uma comunicação contínua sobre as estratégias adotadas a fim de que o público-alvo as reconheça.

Esta dissertação tomou como base estratégias de relacionamento com os alunos da Instituição de Ensino Superior (IES) Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA). Está estruturada em cinco capítulos: a etapa introdutória aborda a delimitação do tema, definição do problema de pesquisa, objetivos, justificativa, apresentação da instituição e planejamento estratégico da mesma. O segundo capítulo contempla o referencial teórico, o terceiro a metodologia utilizada, o quarto a análise das pesquisas e por fim as considerações finais.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O tema deste trabalho aborda o marketing de relacionamento como um diferencial competitivo para uma instituição de ensino superior. Nesse sentido, compreende aspectos importantes sobre tendências em marketing, marketing de relacionamento, endomarketing, gestão de pessoas, marketing de serviços, marketing educacional e planejamento.

No entendimento de Malhotra (2012) a definição do problema é a parte mais importante de uma pesquisa de marketing, pois somente depois de definir claramente um problema de pesquisa é possível conceber e realizá-la de maneira adequada.

A temática que orienta a pesquisa consta no estudo e desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento com alunos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) no que se refere a conteúdos relacionados com identificação dos desejos e necessidades destes.

Além disso, essas informações são estruturadas para fomentar futuras estratégias de marketing visando fortalecer o relacionamento, além de refletir diretamente na imagem da instituição e na retenção de alunos.

Portanto o tema desse trabalho resume-se em: Estratégias de marketing de relacionamento como suporte para o desenvolvimento de ações de marketing para retenção de alunos e fortalecimento da imagem institucional de uma IES.

Visando aperfeiçoar o relacionamento com os atuais alunos da IES, e, conseqüentemente reter seus alunos e agregar valor a imagem da instituição emerge o seguinte questionamento:

*“Quais são as estratégias de relacionamento com os alunos da Instituição de Ensino Superior Faculdades Integradas Machado de Assis e como elas são avaliadas pelos mesmos?”*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as ações de relacionamento com os alunos da Instituição de Ensino Superior (IES) Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA) e propor um Plano de Marketing de Relacionamento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ações de marketing de relacionamento que a IES mantém com seus alunos.
- Pesquisar como os alunos percebem as estratégias de marketing de relacionamento.
- Identificar as expectativas de relacionamento dos alunos na IES.
- Analisar a importância do marketing de relacionamento para a retenção de alunos e fortalecimento da imagem da instituição.
- Organizar as informações obtidas e alocá-las em um planejamento de marketing de relacionamento para a IES Fema.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para a academia este estudo se justifica pelo fato de agregar conhecimento na área do Planejamento do Marketing de Relacionamento. Nesse sentido, Gordon (2000) alerta que os relacionamentos são os bens fundamentais da empresa. Mais do que tudo – até mais do que a fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados -, os relacionamentos determinam o futuro da empresa.

Para a instituição este estudo permite propor um plano de relacionamento com seus alunos, a fim de auxiliar na retenção destes e fixação de uma imagem positiva da IES.

No contexto da linha de pesquisa “Estratégias Organizacionais” do mestrado em Gestão Estratégica das Organizações este estudo se justifica por orientar os gestores da IES Fema, no que se refere a estratégias de relacionamento com seus alunos.

Além disso, para a pesquisadora – que atua como docente e supervisora acadêmica da IES Fema – este estudo possibilitará encontrar soluções para estreitar

o relacionamento com o aluno. Fator que auxiliará na retenção dos mesmos e refletirá diretamente na imagem da IES, além de conquistar dados que contribuirão para novas práticas envolvendo estratégias que possibilitem à instituição fazer frente a concorrência no mercado de forma mais competitiva.

#### 1.4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA) foi fundada em 21 de abril de 1949, sob a denominação de Instituto Machado de Assis, por iniciativa de líderes educacionais, empresariais, comunitários e autoridades do 1º RC MEC, para atender à demanda de alunos que trabalhavam durante o dia e necessitavam de um curso ginasial à noite.

No ano de 1961, é estabelecida a atual denominação: Fundação Educacional Machado de Assis pessoa jurídica de direito privado, comunitária, sem fins lucrativos, com sede em Santa Rosa, Estado do Rio Grande do Sul, com seu Estatuto inscrito no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, no Cartório de Registro Especial de Santa Rosa, sob o número 283, do Livro A, número 1, folha 191, e inscrita no Cadastro Geral dos Contribuintes do Ministério da Fazenda (CNPJ) sob nº 95.817.615/0001-11.

Atualmente as atividades de ensino são desenvolvidas em três Unidades. A Unidade I localizada na Rua Santos Dumont, 820 – Centro – Santa Rosa/RS, e abriga a Escola Técnica, a Rádio FEMA e o curso superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação. A Unidade II está situada na Rua Santa Rosa, 536 – Centro – Santa Rosa/RS suporta os cursos superiores de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Serviço Social e Direito. A Unidade III, adquirida em 2009, está situada na Rua Santa Rosa, 902 – Centro – Santa Rosa/RS e abriga os cursos superiores de Administração e Ciências Contábeis.

Para o desenvolvimento dessas atividades 79 professores integram o corpo docente, ao todo a fundação possui 90 profissionais no corpo técnico-administrativo, sendo que desses, pelo menos 20 estão envolvidos diretamente com as faculdades. Conta com 1457 alunos matriculados nos diversos cursos.

A Fundação Educacional Machado de Assis – mantenedora da IES – vem realizando crescentes investimentos em atualização bibliográfica, qualificação de recursos humanos, equipamentos e estrutura física, visando melhorias para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Ações estas que refletem a preocupação da IES com o bem-estar dos seus clientes (externos e internos), com a qualidade de ensino, bem como na promoção de um crescimento constante.

#### **1.4.1 Planejamento Estratégico da IES**

A missão da IES consiste em: Gerar, socializar e aplicar conhecimentos, para ser referencial positivo na educação, na cultura e na informação, contribuindo ao desenvolvimento, à cidadania e à qualificação de pessoas.

No que se refere à visão a IES busca: Ser centro de educação transformadora, considerando as pessoas, com sua cultura e com sua história, ao contemplar os ideais de educadores e de educandos, na construção do conhecimento.

Os objetivos da IES resumem-se por:

- I - Criar, instalar e manter estabelecimento de ensino de todos os graus.
- II - Contribuir para a melhoria da qualidade do ensino na região.
- III – Melhorar o nível cultural, científico e tecnológico da região.
- IV - Habilitar, qualificar e aperfeiçoar a mão de obra, para atender às necessidades e aos interesses dos empreendimentos privados e públicos da região.
- V - Promover a educação, em todos os graus, com qualidade.
- VI - Constituir-se em centro de estudos e de pesquisa, voltado à qualificação profissional, em sintonia com as necessidades e as expectativas da região.
- VII – Aprimorar os serviços oferecidos e providenciar a criação e a implantação de outros, em conformidade com os interesses da região.
- VIII - Prover todos os recursos e as condições indispensáveis para o pleno funcionamento dos cursos e dos serviços, bem como promover a qualificação dos recursos humanos e seus serviços.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de referenciar teoricamente esta dissertação conta com a revisão da bibliografia acerca de temas como introdução ao marketing, ou seja, seus fundamentos, retrospectiva e tendências.

Além disso, constrói-se um aprofundamento sobre o marketing de relacionamento destacando seu conceito, a importância da gestão estratégica de pessoas e do endomarketing para as relações, os reflexos do atendimento ao cliente nas estratégias de marketing de relacionamento, fidelização, lealdade e satisfação do cliente, a importância da comunicação para o marketing de relacionamento, marketing de relacionamento em serviços, CRM (*Customer Relationship Management*), SRM (*Student Relationship Management*), marketing de relacionamento em serviços, marketing de relacionamento em IES e planejamento.

### 2.1 MARKETING: FUNDAMENTOS, RETROSPECTIVA E TENDÊNCIAS

O termo *marketing* tornou-se comum em nossa sociedade, busca-se, portanto, facilitar o entendimento sobre o conceito desta ciência. Kotler (1998) conceitua marketing como um método social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Nesse sentido faz-se necessário conhecer o conceito de necessidade e desejo, pois o autor afirma que marketing tem seu início com necessidades e desejos das pessoas.

Kotler (1998) ressalta que necessidade humana traduz-se por um estado de privação de alguma satisfação básica, ou seja, as pessoas precisam de alimento, roupa, abrigo, segurança, enfim sentimentos que não podem ser criados pela sociedade ou empresas.

Já os desejos, segundo o autor, são carências por satisfações específicas para atender essas necessidades, caso alguém esteja com sede (necessidade) pode desejar saciar sua sede com uma coca-cola, portanto desejos podem ser criados pela sociedade ou empresas.

Um norte-americano precisa de alimento e deseja um hambúrguer, batatas fritas e uma coca-cola. Em outra sociedade, essas necessidades podem ser satisfeitas diferentemente. Uma

peessoa faminta na ilha Maurício pode desejar mangas, arroz, lentilha e feijão. Embora as necessidades das pessoas sejam poucas, seus desejos são muitos. Os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas. (KOTLER, 1998, p.27)

Conceituar marketing para entendermos sua funcionalidade se faz necessário, porém vale ressaltar que as referências sobre a sua definição são diversas. No entendimento de Kotler e Armstrong (2007) a principal função do marketing é lidar com clientes, ou seja, administrar relacionamentos lucrativos com estes. Sendo que os principais objetivos concentram-se em: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. Para Dias (2003) marketing deriva da palavra em inglês *market*, que significa mercado e é empregada para utilizar a ação voltada para este.

Pode-se afirmar que tratam-se de teorias modernas do marketing, já que esta disciplina surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial provocou a competição entre as empresas e a disputa pelos novos mercados ocasionou novos desafios.

Madruga (2010) salienta que nos anos 50 e 60 o marketing transacional apresenta representativo crescimento, já que nessa época direcionavam-se ofertas para um mercado consumidor o qual não possuía muitas opções. Assim, os produtos eram vendidos em uma grande velocidade, já que a concorrência entre marcas não era comum. A qual surge somente nos anos 70 e 80, fazendo com que as empresas alterassem sua postura diante do mercado. Surge, portanto, estratégias de diferenciação em relação a concorrência e o marketing passa a ser conduzido para ações com grupos de consumidores mais definidos. Visando, assim, atender as necessidades deste consumidor, que passa a possuir diversas opções de compra.

Na mesma linha de pensamento Las Casas (2009) ressaltar que após a Revolução Industrial o perfil comercial mudou no cenário mundial. Indústrias aumentaram sua produção, em contrapartida aumenta também a concorrência até que surge a necessidade de estratégias para facilitar a venda, ou seja, para dar vazão a grande oferta de produtos.

Este autor nos apresenta que a comercialização de produtos passou por algumas fases: produção, vendas (1930), marketing (1950) e orientação para o mercado (1990). Num primeiro momento a produção era praticamente artesanal os

pedidos por produtos eram maiores que a oferta, isto é, os consumidores precisavam fazer o seu pedido para adquirir determinado produto, cenário que mudou com a revolução industrial, pois com o surgimento da indústria a produção aumentou.

Assim Las Casas (2009) salienta que em 1930 – Era das Vendas – surge o excesso de oferta, fazendo com que produtos fossem estocados obrigando as empresas a focarem nas vendas agressivas. Já a partir de 1950 o autor destaca que os empresários percebem que somente vender não sustentaria o seu negócio. Nesse momento ocorre a percepção de que a valorização do cliente pode contribuir para novos negócios, portanto surge a necessidade de manter a relação com seus consumidores.

Logo, o autor reforça que nesse momento surge a Era do Marketing. Assim o sentido da comercialização muda de empresa a consumidor, para consumidor a empresa, já que não basta desenvolver produtos para vender é preciso constatar quais são os desejos e as necessidades dos consumidores e a partir deste entendimento operacionalizar a produção e as vendas.

Além disso, a partir de 1990 o autor ressalta que para a empresa ser competitiva, ela precisa, também, estar orientada para o mercado. Portanto, além de atender as necessidades dos consumidores é preciso analisar a concorrência, bem como realizar uma pesquisa sobre todas as instituições com quem interage: clientes, concorrentes e mercado.

Sob a mesma retrospectiva histórica Quadros (2010) caracteriza esta evolução a partir de cinco estágios. O primeiro é denominado de “Sociedade do Ofício” a qual se caracterizava pela alta customização dos serviços, em que os clientes eram atendidos individualmente com elevado nível de qualidade. Em contrapartida os preços eram elevados e a variedade reduzida. Fase que é seguida pela “Sociedade Industrial”, a qual possibilitou a redução dos preços, e consequentemente aumentou o nível de padronização dos produtos.

Quadros (2010) denomina o terceiro estágio de “segmentação pura”, marcado pela utilização de critérios sóciodemográficos como sexo, salário, renda etc, a fim de criar as primeiras variantes dos produtos. A segmentação refinada ocorre somente num quarto estágio, buscando a identificação de atributos e necessidades específicas de clientes, fato que eleva o custo dos produtos. No último

estágio a produção em massa customizada vincula as vantagens de custos de produção em escala com a customização dos produtos.

A partir do exposto percebe-se que a definição de marketing envolve variáveis que precisam ser constantemente analisadas, entre elas: mercado, clientes (internos e externos), visão estratégica, objetivos empresariais, planejamento etc.

Las Casas (2009) define marketing afirmando que este engloba todas as atividades pautadas às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores. Além disso, visa alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis considerando sempre o mercado de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Portanto observa-se que o foco desta disciplina é o cliente. É preciso desenvolver ações voltadas a captar e manter consumidores. Na mesma visão Kotler e Armstrong (2007) afirmam que atualmente, o marketing não deve ser empregado no velho sentido de encerrar uma venda, mas sim no que diz respeito a satisfazer as necessidades do cliente.

É preciso estar próximo, conhecer quais são seus desejos e voltar às ações para alternativas que visem satisfazer ou surpreender o cliente. Portanto, para aumentar as possibilidades de vendas é viável que o profissional de marketing entenda as necessidades dos clientes, desenvolva produtos e serviços que ofereçam valor superior e defina preços, distribua os produtos e promova-os de maneira eficiente.

De acordo com McKenna (1992) o Marketing tradicional era visto como uma função distinta na empresa, isolado das funções principais exercia um papel em que era preciso identificar grupos de prováveis clientes e elaborar estratégias que os convencessem a comprar o produto ou serviço da empresa. Segundo o autor, atualmente o marketing está focado em fazer negócios e não em se resumir numa simples campanha de publicidade ou na promoção de cada mês. Ele precisa ser compreendido por todos os funcionários da empresa, e atuar em um nível estratégico. Kotler e Keller complementam:

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades as quais podemos chamar de marketing. Nos dias atuais, um bom marketing, no sentido de abrangente e cumpridor do seu papel, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação. No entanto, o que torna um bom marketing está em constante evolução e transformação. (KOTLER, KELLER, 2012, p.01).

Neste sentido, todos os recursos precisam ser bem aproveitados. Pessoas devem ser capacitadas a executarem a tecnologia, a atenderem bem ao cliente. Além disso, as empresas precisam divulgar o seu produto (ou serviço), porém a publicidade sozinha não garante a venda, são necessárias estratégias pontuais que garantam a fidelização do cliente.

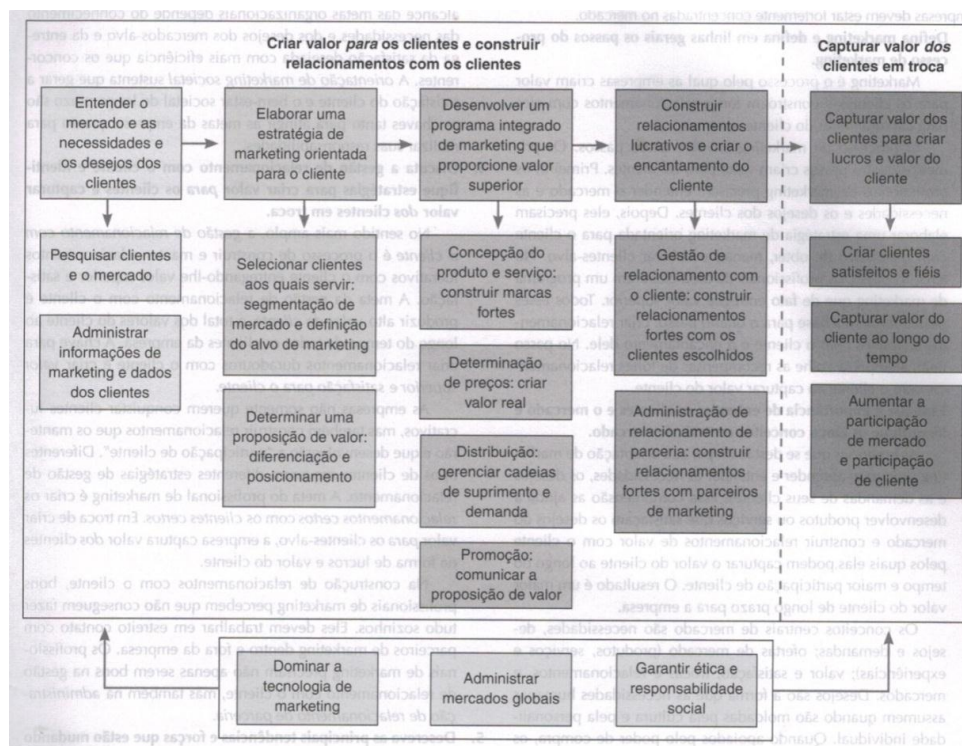
O marketing, na sua abordagem mais atual, pretende identificar as necessidades, desejos e experiências de mercados-alvo selecionados, no intuito de, mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando à fidelização dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade e do ambiente ao longo prazo. Essa ideia é a que, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a fidelização dos clientes como profícuo indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa. (DEMO, PONTE, 2008, p. 4).

Kotler e Armstrong (2007, p. 22) definem que “marketing é o processo de construir relacionamentos lucrativos com clientes criando valor para eles e recebendo valor em troca”.

Salientam, ainda que, o processo de marketing apresenta quatro passos iniciais. O primeiro traduz-se pelo entendimento da empresa pelo mercado a partir da pesquisa das necessidades dos clientes e gerenciando as informações de marketing. Logo, surgem dois questionamentos: quais clientes servir (segmentação de mercado e definição do público-alvo) e como é possível servir melhor o público de interesse.

Os autores destacam que a partir de sua estratégia de marketing definida o passo seguinte baseia-se em desenvolver um programa de marketing integrado considerando o composto de marketing (preço, produto, praça e promoção).

O quarto passo, talvez o mais importante, confirmam os autores, consiste em construir relacionamentos lucrativos e com valor para os clientes de interesse. No decorrer desse processo, é articulada a gestão do relacionamento com o cliente cujo objetivo consiste em criar satisfação e encantamento dos clientes. No quadro 01 apresenta-se o modelo expandido do processo de marketing.



Quadro 01: Modelo expandido do processo de marketing.  
Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 23).

Nota-se, portanto, que a criação de valor, bem como a construção de relacionamentos sólidos podem ser considerados como diferencial competitivo das organizações.

Kotler e Keller destacam as novas realidades do marketing, “podemos afirmar com alguma convicção que o mercado não é mais o que costumava ser. Pelo contrário, ele está drasticamente diferente do que era há somente dez anos.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 11).

Nesse sentido, os autores apresentam as principais forças sociais responsáveis pelas principais mudanças, entre elas: rede da tecnologia da informação, globalização, desregulamentação, privatização, concorrência ampliada, convergência setorial, transformação no varejo, maior poder de compra do cliente, informação ao consumidor, participação do consumidor e resistência do consumidor. Cobra em contrapartida faz referência a essência do marketing:

A essência do marketing é um estado da mente. E, portanto, as decisões em marketing adotam o ponto de vista do consumidor. As decisões mercadológicas são dirigidas para atender necessidades e desejos dos consumidores. A teoria de marketing está longe de ser uma ciência exata, mas guarda preciosas informações de áreas que se apoiam em patamares científicos como estatística, matemática, antropologia, psicologia, sociologia e, de outro lado, usa a arte

expressa pelo design de produtos, embalagens, logotipos, propaganda etc.

Portanto, marketing não é ciência nem arte, mas utiliza ferramentas oriundas dessas áreas para elaborar produtos com base em informações sobre comportamento de consumidores. (COBRA, 2003, p.45)

Além disso, Kotler e Keller (2012) apresentam as novas competências que as empresas podem desenvolver são elas: usar a internet como um poderoso canal de informações e vendas; coletar informações mais abrangentes sobre mercados, clientes atuais ou potenciais e concorrentes; explorar as mídias sociais para amplificar a mensagem de sua marca; facilitar e acelerar a comunicação externa entre os clientes; enviar material promocional, cupons, amostras e informações a clientes que os requisitaram ou que autorizaram a empresa a enviá-los; alcançar consumidores em trânsito com o mobile marketing; fabricar e vender produtos personalizados; aperfeiçoar seus processos de compras, recrutamento e treinamento, assim como as comunicações internas e externas; facilitar e acelerar a comunicação interna entre seus funcionários usando tanto a internet como uma intranet privada.

Estes autores apresentam, ainda, a atualização dos 4Ps do marketing, já que diante de um mundo em constante mudança estes não representam mais todo o cenário. Assim designam pessoas, processos, programas e performance como a modernização do composto de marketing. Nesse sentido, definem que pessoas representam o marketing interno e a sua importância para o sucesso do marketing, já aos processos toda a criatividade, disciplina e estrutura aplicada as tarefas de marketing. Programas, segundo os autores, são todas as atividades voltadas aos consumidores e performance são os resultados obtidos a partir de ações de marketing.

Tendo em vista os aspectos abordados, conclui-se que o marketing está em constante transformação, já que não é possível separá-lo da evolução da sociedade. É preciso conectar-se com este desenvolvimento e encontrar caminhos criativos e diferenciados, os quais despertem o interesse dos clientes. O marketing de relacionamento pode ser considerado como uma alternativa que se transforme em valor agregado a organização, aspectos que serão abordados a seguir.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A evolução do marketing proporcionou, também, o surgimento de ramificações como pode ser compreendido o marketing de relacionamento. Nota-se que os relacionamentos podem ser considerados a essência do marketing, pois na conquista, ou retenção de um cliente atitudes de bom relacionamento são essenciais.

No entendimento de Quadros (2010) em um mundo cada vez mais marcado pela facilidade de obtenção de informações, e devido ao desejo crescente de interação entre clientes e fornecedores, surgem novos “papéis” de clientes. Assim, o autor afirma que mesmo em seu papel tradicional, os compradores estão cada vez mais exigentes em relação à atuação de seus fornecedores.

Nesse sentido, observa-se a necessidade de desenvolver estratégias de marketing voltadas para um atendimento diferenciado, aumentando o valor e consequentemente a vantagem competitiva. Enfim, é preciso desenvolver e estreitar a relação entre cliente e fornecedor evoluindo do marketing de transação para o marketing de relação.

No marketing de Transação, a Organização não necessariamente está preocupada com o aumento da fidelidade de um Cliente específico. O maior foco das Organizações neste caso é dado às características e qualidade dos produtos, em detrimento de um maior contato com os Clientes e de um investimento significativo em serviços para eles.

Já no Marketing de Relacionamento, a retenção lucrativa do Cliente é prioritária e isto é refletido com maior ênfase na criação de serviços complementares, em um maior contato com o Cliente e em última instância, uma maior preocupação com a qualidade do relacionamento (QUADROS, 2010, p. 75).

O conceito de Madruga (2010) é similar ao de Quadros (2010), pois alerta que as empresas interagem com seus clientes a partir de dois mecanismos: relacional ou transacional. O primeiro apresenta interesse na relação estabelecida entre ambas as partes e busca o longo prazo. Já o segundo visa somente a transação financeira sendo focado no curto prazo. As principais diferenças entre marketing transacional e marketing de relacionamento, expressos no quadro 02, são de autoria de Madruga (2010, p. 26).



<b>Princípios</b>	<b>Marketing Transacional</b>	<b>Marketing de relacionamento</b>
<b>1. Foco</b>	Transação	Longevidade da relação
<b>2. Valores</b>	Satisfação do acionista	Confiança, credibilidade e segurança
<b>3. Forma de gerar as estratégias</b>	Isoladamente nas áreas centrais	Lideradas centralmente e compartilhada com a operação.
<b>4. Função de marketing dominante</b>	Produtos serviços e propaganda	Interatividade, relacionamento e marketing interno
<b>5. Horizonte temporal dos negócios</b>	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
<b>6. Pessoal interno</b>	Percebidos como recursos estratégicos	Mapeados, reconhecidos e recompensados através de marketing interno
<b>7. Origem das receitas</b>	Transações esporádicas	Recompra, indicação, <i>cross selling</i> , <i>up selling</i>
<b>8. Indicadores dominantes</b>	<i>Marketing share e top of mind</i>	Satisfação, índice de retenção e indicação
<b>9. Pesquisas dominantes realizadas junto ao cliente</b>	Satisfação e grau de fixação da marca	Satisfação, preferências, nível de interatividade
<b>10. Comunicação</b>	Meios de massa	Personalizada e relevante

Quadro 02: Princípios do marketing transacional e do marketing de relacionamento.  
Adaptado por MADRUGA (2010, p. 26).

A orientação de Sernovitz (2012) é que o marketing transacional não pode ser considerado um caminho seguro. O empresário pode até sentir-se a vontade com ele, porém sua eficácia é questionada. O autor revela que o momento é de se concentrar em deixar os clientes satisfeitos, almejando a confiança e o respeito deles, fazendo com que falem bem dos produtos e serviços.

Portanto, são necessárias estratégias que envolvam o cliente e gerem um relacionamento eficaz. No entendimento de Gordon (2000), o Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante anos de parceria. Fator que engloba a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. Bretzke, destaca que:

Apesar de o marketing de relacionamento utilizar os mesmos componentes tradicionais do composto de comunicação, ele o faz de forma sistemática e integrada às atividades normais da empresa, isto é, passa a ser uma forma de atuar sobre o cliente em tempo real e não uma campanha, que é feita de maneira isolada, diminuindo o impacto. (BRETZKE, 2000, p. 100)

Nesta linha de pensamento, Demo e Ponte (2008) afirmam que o marketing de relacionamento se trata de uma estratégia auspiciosa para as organizações que buscam apresentar desempenho superior e vantagem competitiva.

Madrugá (2010) argumenta que marketing de relacionamento consiste em atrair, realçar e intensificar a relação com clientes sejam finais ou intermediários, fornecedores, parceiros e entidades (governamentais ou não governamentais) a partir de uma visão de longo prazo na qual existem benefícios para ambas as partes. O autor salienta ainda que:

Assim como o marketing de massa foi a solução no século passado para levar o maior número possível de produtos para o maior número imaginável de clientes, o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa. (MADRUGA, 2010, p. 6)

Na concepção de Gordon (2000) o marketing de massa assemelha-se a um tiro de espingarda de cano serrado, com um raio de ação amplo e impreciso. Já o marketing de alvo/nicho é um rifle e o marketing direto, um raio laser. Em contrapartida o marketing de relacionamento é considerado pelo autor como uma supercola, pois conseguindo colar-se aos clientes de maneira que a empresa e cliente estejam aptos a trabalhar para o benefício mútuo, o objetivo principal será conquistado.

No entendimento de Kotler (1998) o Marketing de Relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias ao longo de anos com parceiros estratégicos (consumidores, fornecedores e distribuidores). Assim, empresas inteligentes desenvolvem confiança e relacionamento “ganha-ganha” em longo prazo, prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos. Ações como estas resultam em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes.

Para Kotler e Armstrong (2007) uma boa gestão de relacionamento com o cliente desenvolve o encantamento, fazendo com que permaneçam fiéis e falem favoravelmente sobre a empresa e seus produtos. Sendo que, o encantamento

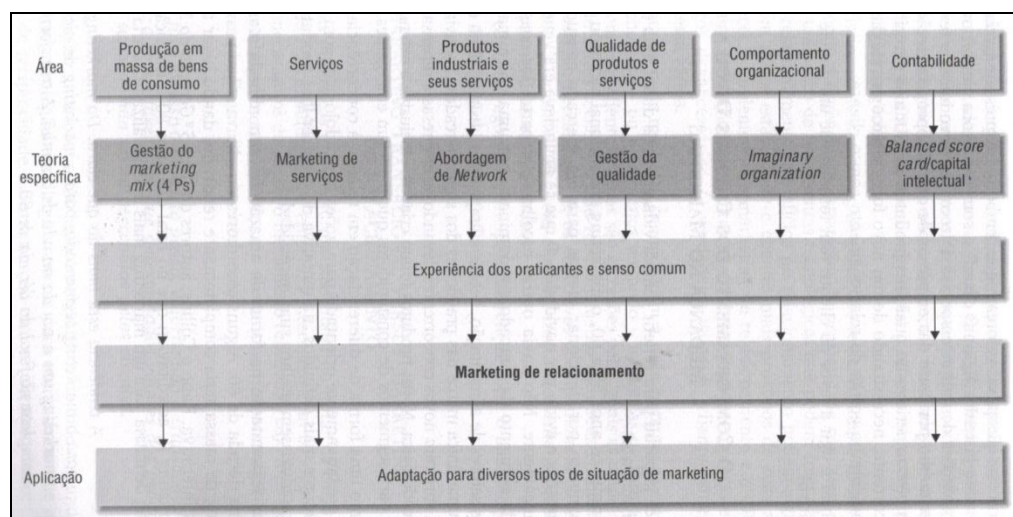
desenvolve um relacionamento emocional com um produto ou serviço, não apenas uma simples preferência racional de compra.

No entendimento de Angelo, Giangrande (1999) o marketing de relacionamento pode ser resumido entre a interrelação da imagem corporativa de qualidade com a qualidade do resultado, sendo esta a dimensão da qualidade técnica que o cliente procura, bem como entre a qualidade das interações, ou seja, a dimensão da qualidade funcional como o cliente é atendido.

Especificamente para instituições de ensino superior Viegas e Tittanegro (2008, p. 142) afirmam que:

Marketing de relacionamento é uma filosofia que deve ser entendida e adotada por todos os membros das instituições de ensino, pois representa importante vantagem competitiva. De forma alguma é uma tarefa isolada de um departamento de marketing. Atualmente, a utilização dessa abordagem pode resolver dois problemas que afligem as instituições de ensino: *inadimplência e evasão de alunos*.

Gummesson apud Madruga (2010) ressalta que a origem do marketing de relacionamento ocorre a partir de diferentes áreas de conhecimento, conforme identificado no quadro 03:



Quadro 03: Rota para a formação do conceito de marketing de relacionamento.  
Fonte: Gummesson apud Madruga (2010, p. 23).

Nesta linha de pensamento, Gordon (2000, p. 46) afirma que o marketing de relacionamento compreende oito componentes principais entre eles: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, conhecimento e percepção,

tecnologia e processos. Portanto, seu objetivo consiste em alinhar todos esses aspectos de uma empresa com seus clientes e participantes.

Portanto é preciso estabelecer uma comunicação integrada, Bretzke (2000, p. 103) defende que as principais modalidades de comunicação que uma empresa deve manter continuamente são:

- atendimento a reclamações;
- *cross selling* (identificação de oportunidade de vendas em clientes atuais);
- campanha de reconhecimento;
- reativação de clientes;
- reconquista de *leads*<sup>1</sup> por meio de eventos e
- geração de *leads* por propaganda de resposta direta.

McKenna (1992, p. 105) conceitua marketing de relações como “essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado”. Assim, o desenvolvimento de relações sólidas e duradouras consiste em uma tarefa desafiadora. Porém, o autor destaca que em um mundo em que o cliente possui diversas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal traduz-se pela forma mais viável de manter a fidelidade do cliente.

O marketing de relacionamento pode ser adotado por empresas independentemente do seu segmento, aponta Bretzke (2000). Destacando, ainda que, a quantidade e a complexidade dos relacionamentos proporcionam informações relevantes sobre o cliente, bem como sobre o mercado. Informações estas que, se bem utilizadas, possibilitam um diferencial na posição competitiva e nos lucros.

Albarelo (2008) salienta que o marketing de relacionamento em uma IES é destinado a melhoria da qualidade de atendimento, dos serviços prestados e da potencialização das estratégias de marketing na captação de alunos. Estes possuem voz ativa para influenciar no processo, a qual pode chegar a instituição em forma de reclamações, sugestões ou elogios.

Oferecer um produto ou serviço de qualidade esta é a definição de Marketing de Relacionamento utilizada por Vavra (1993). Além disso, o autor afirma que para desenvolver relacionamentos bem-sucedidos é preciso praticar constantemente

---

<sup>1</sup> *Leads*: novo contato que a empresa recebe.

técnicas de pós-marketing, ou seja, coletar informações dos clientes e agir estrategicamente a partir delas.

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam a importância dos elementos essenciais do relacionamento: valor e satisfação para o cliente. Nesse sentido, afirmam que para criar relacionamentos a longo prazo com clientes é preciso criar valor superior e satisfação para ele. Clientes satisfeitos apresentam maiores possibilidades de serem fiéis e conceder às empresas uma participação maior nos seus negócios.

Em outro direcionamento, Madruga (2010) ressalta que existe uma confusão quanto a aplicação do marketing de relacionamento, já que muitos executivos tratam com igualdade relacionamento com programa de fidelização. O autor destaca que a diferença é clara, pois o programa fidelização é específico e concentrado, já o marketing de relacionamento apresenta diversas funções, sendo que a fidelização pode ser apenas uma das diversas estratégias do marketing de relacionamento.

No entendimento de Madruga (2010, p. 8) para que uma empresa aplique conscientemente o marketing de relacionamento precisa desenvolver as seguintes funções:

1. **Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros.** A empresa deseja e age de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo.

2. **Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida.** Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização.

3. **Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes.** As trocas relacionais de sucesso e as estratégias são inúmeras, claras e focadas.

4. **Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes.** Elas são apoiadas por uma infraestrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente.

5. **Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato.** A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços.

**6. Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores.** A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados.

Por sua vez Gordon (2000) destaca os os 11 Cs do marketing de relacionamento os quais segundo o autor substituem os 4 Ps do marketing: cliente; categorias; capacidades; custo lucratividade e valor; controle do contato com os processos monetários; colaboração e integração; customização; comunicação, interação e posicionamento; cálculos sobre o cliente; cuidados com o cliente e cadeia de relacionamentos.

Observa-se, portanto, a necessidade de interação entre todos os departamentos de uma empresa, fator fundamental para o sucesso das estratégias de relacionamento. Assim, as pessoas precisam ser capacitadas, a tecnologia deve ser adequada, os clientes e fornecedores precisam estar integrados ao processo. Aliado a esses fatores a propaganda precisa ser bem construída, porém Demo e Ponte (2008) destacam que:

Ao entrar em contato com uma organização, um cliente vivencia milhares de momentos da verdade que começam na propaganda da organização que, geralmente, é ostensiva e bem feita. Por conseguinte, cada a cada membro organizacional esmera-se em tornar a imagem transmitida pela propaganda real e efetiva, proporcionando momentos da verdade especiais aos clientes para que estes retornem sempre a organização para fazerem negócios e ainda façam a almejada propaganda “boca a boca”, que é gratuita e mais convincente que a tradicional. Outro ponto importante é que, mais que soluções para seus problemas na forma de produtos e serviços, os clientes buscam experiências de valor. (DEMO; PONTE, 2008, p.2).

Nesse sentido o marketing boca a boca apresenta-se como um aliado ao marketing de relacionamento. Sernovitz (2012) define o marketing boca a boca como o fato de dar motivo para que as pessoas falem dos produtos e serviços das organizações, além de facilitar a ocorrência deste diálogo. O autor alerta sobre quatro regras que precisam ser atendidas para um boca a boca eficaz: seja interessante, facilite as coisas, deixe as pessoas satisfeitas, conquiste confiança e respeito. Nesta linha de pensamento Gordon destaca que:

O marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade entre clientes, dispor de um ambiente que

favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer. (GORDON, 2000, p. 106).

O enfoque proposto por Madruga (2010, p. 28) salienta oito cuidados essenciais para praticar o marketing de relacionamento com seriedade, entre eles enquadram-se:

- **Não a exclusividade:** é preciso mesclar estratégias de marketing transacional em conjunto as estratégias de marketing de relacionamento.
- **Cuidado com os clientes acidentais:** não há razão para investimento em uma relação com clientes esporádicos.
- **Custo-benefício.** Os custos associados ao relacionamento não podem colocar a empresa em desvantagem quanto aos preços praticados no mercado.
- **Solução múltipla.** Marketing de relacionamento traduz-se por uma prática de ações múltiplas integradas aplicadas por todos os funcionários da organização, cujo objetivo consiste em se antecipar a problemas e planejar soluções eficazes na retenção de clientes.
- **Informação confiável.** É preciso comprometimento e assertividade quanto ao cadastro das informações referentes ao cliente.
- **Não a restrição.** A estratégia de marketing de relacionamento não deve ser restrita ao departamento de marketing, as interações devem ocorrer por todos que se envolvem com o consumidor.
- **Complexidade e especialização.** Como a origem do marketing de relacionamento ocorre a partir de diversas áreas do conhecimento (marketing de serviços, gestão da qualidade, marketing industrial etc) sua implementação é complexa e exige diversos mecanismos de avaliação e controle.
- **A multiplicidade de “etiquetas”.** Etiqueta é uma palavra utilizada em administração para designar novos nomes para velhas coisas. É preciso atenção e não confundir marketing de relacionamento com marketing de nichos, marketing diferenciado, marketing de banco de dados, marketing de frequência e programas de fidelização.

Nota-se que é importante observar e captar quais são os diferenciais que os clientes buscam, ou seja, quais as ações podem ser reconhecidas por eles como vantagem competitiva, nesse sentido Bretzke (2000, p. 21) afirma:

A vantagem competitiva está nas informações que cada empresa tem de seu cliente, como a transforma em insumos para a tomada de decisões e o uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente. Para isso, são requeridos investimentos contínuos em TI, em treinamento, na revisão dos processos, na comunicação, para que a empresa mantenha-se em constante processo adaptativo às necessidades dos clientes e às condições competitivas.

A autora destaca, ainda que um dos grandes desafios empresariais é fazer com que toda a organização esteja orientada para o cliente. É preciso, portanto, programar uma estratégia de relacionamento, concentrar-se nos momentos da verdade, em que os clientes confirmem se suas negociações geram ou não satisfação e valor extra entregue a eles.

Gordon (2000) salienta que para a empresa conhecer o cliente e apresentar um conceito sobre o mesmo, precisa desenvolver quatro atributos e capacidades, são eles:

- Infra-estrutura tecnológica que retenha, armazene e processe os dados necessários que resultam no conhecimento sobre o cliente e uma arquitetura da tecnologia que coloque os dados destes em seu centro estratégico. Além disso, torna-se essencial que essas contenham ferramentas de extração de dados, processos e tecnologia de negócios que mantenham atualizadas as transações, comunicações, percepções e comportamentos do cliente.
- Uma cultura e liderança que incremente o conhecimento e a percepção sobre o cliente.
- Estratégias explícitas da empresa para recrutar, treinar e preservar profissionais que tenham uma visão sobre a importância dos clientes para o desempenho de suas funções.
- Desenvolvimento de recompensas e reconhecimento para os funcionários que destaque quatro escalas de aprendizado sobre o cliente são elas: 1) Aprendizado individual; 2) aprendizado em equipe dentro da empresa; 3) aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; 4) aprendizado em equipe com os clientes.

Levitt (apud, Demo e Ponte 2008 p. 14) destaca algumas ações que atingem o relacionamento com clientes, descritas no quadro 04.



<b>AÇÕES POSITIVAS</b>	<b>AÇÕES NEGATIVAS</b>
Dar inicio a comunicações telefônicas	Dar apenas telefonemas de retorno
Fazer recomendações	Fazer justificativas
Demonstrar consideração	Aguardar ocorrência de mal-entendido
Fazer sugestões de serviço	Aguardar sugestões de serviço
Nós vamos solucionar os problemas	Vocês devem solucionar os problemas
Buscar as dificuldades	Aguardar que as dificuldades surjam
Criar rotinas de compromissos	Praticar responsabilidade emergencial
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Fazer planos para o futuro	Relembrar o passado

Quadro 04: Ações que afetam os relacionamentos com clientes.  
Fonte: Levitt apud Demo; Ponte (1983, p. 49).

Conclui-se, nesse sentido, a importância do desenvolvimento de estratégias de relacionamento para que a empresa obtenha vantagem competitiva em um mercado em constante mutação. Sob essa perspectiva Gordon revela que:

Os relacionamentos são os bens fundamentais da empresa. Mais do que tudo – até mais do que a fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados -, os relacionamentos determinam o futuro da empresa. Os relacionamentos predizem se o novo valor continuará a ser criado e compartilhado com a empresa. Se os clientes forem receptivos a um vínculo aprofundado, eles farão mais negócios com ela. Se os funcionários gostarem de trabalhar na empresa prosseguirão com sua curva de aprendizado e produzirão mais e melhor. Se os investidores e os banqueiros estiverem felizes com seus retornos, continuarão a manter seus fundos na empresa e ajudarão a garantir seu apoio financeiro. O mesmo ocorre com os demais participantes do negócio. Os relacionamentos podem ser prognosticados. Tudo o mais é história. (GORDON, 2000, p. 328).

O autor reforça, também, as alterações no dia a dia do profissional de marketing, já que a função principal deste consiste em conhecer quais os clientes que a empresa atenderá, concentrando-se nas expectativas destes:

[...] Os profissionais de marketing têm agora de operar em tempo real. Eles não se encarregam mais de empurrar produtos para o mercado, mas tomam decisões sobre quais clientes serão atendidos, como serão atendidos e como mais clientes (adaptados aos perfis definidos como o ideal para a empresa) serão atraídos. A função dos profissionais de marketing de relacionamento passa da administração de demandas e de lucratividade do produto para a colaboração com os clientes e administração da lucratividade do cliente. O pessoal da linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-los, lembrar o seu histórico de contratos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Cada vez mais, os profissionais de linha de

frente estão se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas. GORDON (2000, p. 50).

Nesse sentido observa-se a dependência do marketing de relacionamento de uma gestão estratégica de pessoas, bem como de um endomarketing eficaz, assuntos abordados no próximo tópico.

### **2.2.1 Importância da Gestão Estratégica de Pessoas e do Endomarketing para o Marketing de Relacionamento**

A partir de uma gestão eficaz de pessoas é possível implementar as estratégias de relacionamento, pois são as pessoas que desempenharão o papel diante do cliente. Atuação que poderá ser convertida em vantagem competitiva frente aos concorrentes que não atuam a partir desta sistemática.

Teixeira (2005) destaca que a gestão estratégica de pessoas se propõe a assegurar o senso de direção e continuidade em longo prazo, garantir flexibilidade e agilidade no dia a dia, focar o potencial de desempenho futuro de uma organização.

Segundo Chiavenato (2010) a estratégia organizacional constitui a sua maneira de se relacionar com o contexto em que se situa. É ela que define o comportamento da organização a partir das mudanças que ocorrem no mundo mutável, dinâmico e competitivo. O autor reforça que a estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da empresa.

Nesse sentido, o autor reforça que a missão de uma empresa pode ser definida como o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Logo, a missão deve responder três perguntas básicas: quem somos nós? O que fazemos? Porque fazemos o que fazemos?

No que se refere a visão empresarial este autor a denomina como a imagem que a organização tem a respeito de si mesma futuramente, isto é, a sua projeção ao longo do tempo. Assim, normalmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que aquilo que ela realmente é. A visão, segundo este autor, representa o destino que a empresa pretende tornar realidade.

Portanto a missão e a visão organizacional precisam estar alinhadas as estratégias de relacionamento com o cliente, bem como os funcionários precisam conhecer e compreender este processo. Verifica-se, assim, a importância das pessoas. Chiavenato adverte que:

As organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição como outras organizações, em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam com outras organizações para manter seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões (CHIAVENATO, 2010, p.62).

Assim, pessoas orientadas tendem a desempenhar com êxito seu papel dentro da organização, já que compreendem o que a empresa espera delas. É necessário, portanto, que a comunicação das estratégias ocorra em todos os níveis da empresa de maneira clara e atraente. Angelo e Giangrande (1999) destacam a importância da comunicação para o desempenho organizacional:

As comunicações bidirecionais exigem não só que a empresa prepare a comunicação com clareza, numa linguagem que todos da empresa a compreendam, como também, e principalmente, que o conteúdo da comunicação seja discutido por grupos mistos, nos quais se ouça a opinião de funcionários de escalões diversos. Assim, quando a decisão ou a operação for divulgada, consegue-se que ela já conte com a adesão, participação e compromisso internos (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p.20).

É preciso envolver as pessoas, fazer com que elas entendam o poder de determinada ação. Assim, as organizações obterão a parceria dos seus colaboradores, os quais buscarão desempenhar as estratégias empresariais na execução de suas atividades.

Na visão de Teixeira (2005) estratégias são caminhos alternativos, escolhidos para se atingir objetivos definidos. O que fazer (fim) refere-se aos objetivos, e como fazer (meios) refere-se às estratégias. Diversas estratégias configuram o padrão de decisões da empresa, permitem priorizar a alocação de recursos, representam uma situação particular e contém ações integradas.

Nesse sentido, as pessoas precisam pensar estrategicamente, Teixeira (2005) afirma que esse desempenho estratégico está ligado aos comportamentos das pessoas nas organizações. Tais comportamentos compreendem: alinhamento com a estratégia da empresa e da gestão de pessoas; foco centrado na gestão

estratégica; orientação para objetivos; ênfase no desempenho baseado em contribuições para resultados em substituição a simples atribuição e congruência com valores e crenças de uma cultura estratégica.

Nesta linha de pensamento Angelo, Giangrande (1999) reforçam a importância de estabelecer um ambiente interno de bom relacionamento entre os funcionários, a partir de comunicação interna. Logo que este esteja estabelecido a equipe passa a se comportar de forma “vendedora” quanto à empresa, seus produtos, seus serviços e, finalmente, sua filosofia.

Os autores reforçam ainda que se a empresa não consegue “vender-se” a seus funcionários estes não se sentirão motivados a “vender” a empresa para os consumidores. Tal faz com o consumidor, a empresa “ouve” seu funcionário por vários caminhos: questionários internos, a serem respondidos voluntariamente, grupos de discussão, reuniões grandes com debates e comitês mistos permanentes ou por assunto.” (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p.21).

Atitudes exemplares da gestão com os funcionários fazem com que as pessoas se motivem a desempenhar com excelência seu papel na organização. “É muito difícil convencer alguém da importância de um bom relacionamento quando esse alguém não se sente bem tratado. A relação entre o atendente e o cliente tende a ser uma projeção das relações internas na empresa.” (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p. 30).

Portanto, além de voltar suas estratégias para conquistar e manter clientes externos as empresas precisam desenvolver ações para os clientes internos, ou seja, funcionários. Nesse sentido, a disseminação de informações referente ao mercado, às novidades empresariais, as ações gerais de marketing, assim como outras estratégias organizacionais devem primeiro ser constantemente divulgadas aos colaboradores.

Sob essa perspectiva Kotler, Keller (2012) conceituam o marketing interno como o ato de contratar, treinar e motivar funcionários capazes a atender bem os clientes. Assim, todos na organização, sobretudo a alta administração, precisam adotar princípios de marketing adequados. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing interno, são tão importantes quanto as atividades de marketing para os clientes externos, os autores reforçam ainda que: não faz sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la.

No entendimento de Brum (2010) a comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa. Já o endomarketing, é a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita.

A busca por uma cultura da qualidade deve ser constante, e nesse sentido o envolvimento dos colaboradores se torna fundamental para conquistar uma imagem positiva.

A concorrência incentiva a melhoria contínua, portanto uma equipe precisa estar fortalecida, compreender os acontecimentos acerca da empresa que atua. Brum (2010) afirma que a divulgação das estratégias organizacionais deve começar nos materiais de integração, ou seja, no começo da relação com a empresa. Para isso, a autora reforça que o ideal é que os manuais de integração sejam editados com cinco grandes capítulos: Quem somos; Onde estamos; Como pensamos; O que oferecemos aos nossos colaboradores; e O que esperamos dos nossos colaboradores.

A partir desse diálogo no começo de sua relação com a empresa o colaborador passa a entender a missão da empresa, bem como a sua missão dentro da organização. Porém, não basta comunicar o que se espera dos funcionários somente no início, é preciso comunicar constantemente.

Percebe-se, portanto, que aliado aos objetivos da gestão estratégica de pessoas o endomarketing auxilia na conquista dos objetivos empresariais. Brum (2010) explica que o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. Portanto o propósito do endomarketing é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Kotler, Keller (2012) reforçam que o marketing interno requer que todos os colaboradores aceitem os objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na provisão e na comunicação de valor para o cliente. Nesse sentido, estratégias de marketing somente serão eficazes quando todos os funcionários se conscientizarem de seu papel é criar, servir e satisfazer clientes. Gordon (2000) faz conexão entre o marketing de relacionamento e o papel dos funcionários, reforçando que este deve ser desenvolvido continuamente. É preciso auxiliar o colaborador a encontrar

significado nas suas atividades, o que pode exigir uma mudança na cultura empresarial. O autor destaca ainda que:

Os relacionamentos com os clientes normalmente não serão duráveis e comprometidos enquanto os relacionamentos com os funcionários não se aprofundarem. [...] Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois ele administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as ideias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes. E sempre haverá valores intangíveis que podem ajudar o cliente com o valor que deseja, valores que nunca ficarão explícitos nos processos. (GORDON, 2000, p. 308).

A partir do exposto conclui-se que uma gestão estratégica de pessoas aliada a prática de endomarketing incentivarão as pessoas a atuarem com alinhamento às estratégias de marketing de relacionamento, tornando a organização diferenciada.

### **2.2.2 Reflexos do atendimento ao cliente nas estratégias de marketing de relacionamento**

O bom atendimento ao cliente configura-se essencial para a conquista de um relacionamento eficaz. É a partir dele que surgirão as lembranças, as experiências do consumidor com a organização.

Cockerell (2013) conceitua atendimento ao cliente como uma responsabilidade pessoal sendo uma atitude que deve ser adotada, não apenas pelas pessoas que possuem a função de atendimento ao cliente, mas por todos da organização, “desde o CEO até o funcionário da linha de frente do cargo mais baixo e com o menor tempo de empresa” (COCKERELL, 2013, p 15).

O autor reforça ainda que um atendimento diferenciado impulsiona os resultados financeiros da organização e faz com que as organizações se diferenciem uma das outras.

Um excelente atendimento não sai mais caro do que um atendimento medíocre ou insatisfatório, mas os retornos são espetaculares. Dessa forma, invista no compromisso da sua empresa com o atendimento incorporando-o à descrição de cargo de todos os funcionários e adotando-o como um importante orientador para todas as sua operação. (COCKERELL, 2013, p. 18).

Angelo, Giangrande (1999) destacam que uma estratégia competitiva cujo foco baseia-se na qualidade do atendimento exige uma atenção especial para o público interno da empresa, pois serão eles que farão a diferença ao atender o

cliente. “A qualidade do bom atendimento que os empregados prestam aos clientes reflete, basicamente, a forma como eles se sentem tratados pela empresa. É, portanto, por intermédio de uma adequada gestão de recursos humanos que a empresa pode atingir patamares de excelência.” (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p.28)

Nesta linha de pensamento Viegas e Tittanegro (2008, p. 142) reforça a importância da liderança:

O papel do líder é crucial na construção de uma equipe de atendimento forte, já que ele é o responsável pelo processo de influência interpessoal, pelo processo de comunicação e pela consecução de um ou mais objetivos específicos, portanto, representa o tradutor da missão, da visão e dos objetivos institucionais para o pessoal de atendimento.

Cockerell (2013) ressalta algumas questões fundamentais para o atendimento exemplar entre elas: limpeza do ambiente, aparência pessoal/higiene, comunicação clara, consideração e conhecimento.

De certa forma, os seus clientes são como sua família – sem a fidelidade e a confiança deles, o futuro da sua empresa será turbulento. É por isso que você deve tratar seus clientes como você gostaria que sua mãe, seu pai, seu companheiro, seus filhos e outros entes queridos fossem tratados. (COCKERELL, 2013, p. 79).

Angelo, Giangrande (1999) destacam a importância da comunicação para o sucesso do atendimento. Para os autores é preciso identificar canais eficientes, bem como linguagem adequada. Assim o conteúdo da mensagem deve chegar de maneira uniforme a todos os pontos da empresa. O autor reforça ainda que:

O atendimento agrega valor segundo a percepção do cliente, estimulando sua fidelidade por estabelecer um padrão a que ele se habitua e, até mesmo, criando uma identificação pessoal com o atendente. Melhora a comunicação, fazendo com que o cliente se sinta mais à vontade para expressar suas opiniões sobre os serviços oferecidos. (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p.28).

Bretzke (2000) destaca que o sucesso da implantação do relacionamento com os clientes depende da maneira como as diretrizes atingem todos os níveis da organização.

Comumente, o relacionamento com o cliente é determinado por diretrizes que chegam, na maioria das vezes, distorcidas, de cima para baixo. Nesses casos, o modelo de relacionamento (filosofia, políticas, normas, procedimentos e fluxos operacionais relacionados ao cliente) é definido pela alta direção, que tem menos

contato com o cliente e não considera a dimensão total do atendimento. (BRETZKE, 2000, p. 16).

Especificamente sobre atendimento em instituições de ensino superior Viegas e Tittanegro (2008, p. 142) afirma que num ambiente competitivo além de oferecer preços adequados, o atendimento ao cliente se torna um diferencial competitivo. “Enquanto muitas instituições estão preocupadas em oferecer um número maior de opções de cursos, algumas começam a identificar que a fidelização não pode ser obtida sem um atendimento mais personalizado e distintivo.”

Concentrar-se na excelência em atender o cliente torna-se fundamental para atingir o sucesso de um plano de marketing de relacionamento. É preciso focar as estratégias em ações que facilitem o entendimento dos funcionários quanto à necessidade de bem atender o cliente, atividade que proporcionará a satisfação e, conseqüentemente, a fidelização e/ou lealdade dos consumidores.

### **2.2.3 Fidelização, lealdade e satisfação do cliente.**

Atingir a satisfação do cliente é considerado como um alvo a ser perseguido pelas empresas. Manter essa satisfação é um desafio que cabe ser compreendido por todos os funcionários. Somente assim será possível construir a fidelização e/ou a lealdade dos clientes.

Madrugá (2011) afirma que a lealdade surge de estratégias de longo prazo de ações que agreguem valor, confiança e benefícios mútuos entre clientes e organizações. O autor reforça que muitos fatores externos contribuem com o enfraquecimento desta entre elas: comércio varejista passa a estabelecer confiança em marcas desconhecidas em detrimento das marcas consagradas; várias opções de produtos similares; quedas de custos da concorrência a partir da utilização de novas tecnologias. O autor estabelece a diferença entre lealdade e fidelidade:

Geralmente, fidelidade é adotada pela área comercial para exemplificar clientes que, mesmo temporariamente seduzidos pela concorrência, voltam para a empresa. Já a lealdade é um estágio superior à fidelidade e é binária, isto é, não admite que o consumidor experimente outras marcas pois deixaria de ser leal.

A fidelidade comporta uma série de estratégias para ganhar a preferência e o coração do cliente, quanto a decisão pela marca, atitude de recompensa ou indicação para amigos. Sabemos o quanto as empresas estão preocupadas em reter seus clientes, mas será que a crença exagerada no produto não está levando ao



descontentamento dos clientes, ou simplesmente levando-os a experimentar novas opções. (MADRUGA, 2011, p. 54)

É necessário, nesse sentido, adotar estratégias que atraiam e retenham o cliente para a empresa, de tal maneira que ele não tenha interesse em experimentar os produtos dos concorrentes.

Kotler e Keller (2012) afirmam que a satisfação do cliente, de uma maneira geral, consiste em proporcionar prazer ou decepção. Ela surge quando ocorre a comparação entre a expectativa e o desempenho percebido pelo cliente, atingindo suas expectativas o cliente ficará satisfeito. “As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca.” (KOTLER, KELLER; 2012, p. 134).

Além disso, o desenvolvimento das expectativas, segundo os autores, surge a partir de experiências anteriores, indicações de amigos e colegas, bem como a partir de informações de marketing. Não basta, portanto, atender as expectativas dos clientes, é preciso superá-las a fim de não oportunizar o contato dos clientes atuais com os concorrentes.

#### **2.2.4 A importância da comunicação para o marketing de relacionamento**

Para se estabelecer estratégias de relacionamento efetivas é preciso elaborá-las a partir do conhecimento das expectativas dos clientes, porém, elas precisam ser divulgadas tanto para o público interno, como para o público externo. Essa divulgação é que efetivamente garantirá o sucesso ou o insucesso de um plano de marketing de relacionamento.

Nessa linha de pensamento, não existe execução de estratégias sem a comunicação entre as pessoas, Marchiori (2008, p.27) reforça que a comunicação recebeu reconhecimento na gestão organizacional devido ao seu caráter estratégico. Logo as organizações devem preocupar-se com a disseminação das informações e o incentivo ao diálogo, efetivando comportamentos que ultrapassem um simples repasse de informações, mas que em equipe reconstruam as atitudes a serem adotadas. O autor salienta que este processo torna a comunicação real.

O real em nosso estudo significa a troca efetiva de informações, na medida em que se criará o contexto e se instigará atitude e reflexão nas pessoas tendo como direcionamento gerar sentido e compartilhar conhecimento. O gerar conhecimento

possibilita o entendimento, a valorização e a vivência das pessoas à medida que criam sentido para todas as suas ações. A construção de um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento do respectivo público e da própria organização. (MARCHIORI, 2008, p.29)

Logo, afirma-se mais uma vez que a comunicação é a base para atingir os resultados empresariais, a competitividade, a valorização das pessoas etc. Kotler, Keller (2012, p. 519) salientam que para que se obtenha sucesso no processo de comunicação é necessário a solução de três problemas: “o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem).”

Assim, estes autores afirmam que ao determinar a estratégia da mensagem, a gerência deve encontrar os apelos, temas ou ideias que contribuam para a comunicação efetiva. Porém, a eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como o conteúdo dela. As estratégias criativas definem como os profissionais de marketing traduzem suas mensagens em comunicação específica. Já a fonte da mensagem precisa ser escolhida de forma que chame a atenção do receptor cumprindo o papel da comunicação.

Nesse sentido, a construção de estratégias de relacionamento devem contemplar a forma de como irão ser divulgadas aos diversos públicos de interesse (interno e externo). Assim as estratégias não ficam somente no entendimento de quem as construiu, mas estarão voltadas efetivamente para aqueles que irão executá-las ou se beneficiar delas.

A seguir apresenta-se o CRM (Customer Relationship Management) uma alternativa para efetivar a prática das estratégias de relacionamento com os clientes.

### **2.2.5 CRM (Customer Relationship Management)**

A interação entre marketing e tecnologia da informação cresce constantemente, especificamente ressalta-se o marketing de relacionamento. Portanto, cabe ao profissional de marketing buscar alternativas para a conexão de informações indispensáveis a fortalecer o relacionamento entre organização e seus clientes.

Nesta linha de pensamento Gordon (2000, p. 212) salienta que “A tecnologia fornece o conhecimento e a percepção para que a empresa possa entrar em contato

com o cliente no momento certo – quando ele está pronto para comprar – e utilizar o meio que cada cliente preferir para efetuar essa comunicação.”

Bretzke (2000) destaca que a infraestrutura de informações deve ser implantada com o foco na manutenção da flexibilidade, seja no tipo do dado coletado, seja na forma de tratamento, nos métodos de acesso, a fim de que o processo de decisão empresarial conquiste ganhos em qualidade e agilidade.

Para esta autora a tecnologia CRM (*Customer Relationship Management* / Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes) oferece essa infraestrutura, já que consiste na integração entre o marketing e a tecnologia da informação. A autora reforça ainda que o objetivo desta ferramenta é prover à empresa meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real.

A orientação de Armstrong e Kotler (2007) é no sentido de o CRM ser a ferramenta ideal para organizar informações detalhadas sobre clientes e rigorosamente gerenciar “pontos de contato” com eles a fim de elevar ao máximo sua fidelidade. Os autores destacam que o grande problema consiste na desorganização das informações, e o CRM surge para organizar esse processo.

Brown (2001, apud Demo; Ponte 2008) explica que o CRM é uma estratégia de negócios que tem por objetivo entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes (atuais / potenciais). Para tanto se faz necessário conquistar e disseminar conhecimento sobre eles, além de utilizar as informações através de uma estratégia bem definida.

Bose apud Madruga, (2010) afirma que:

CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços. (BOSE apud MADRUGA, 2001, p. 91).

Quadros (2010) define que o CRM consiste em uma ferramenta que viabiliza a implementação de estratégias de marketing de relacionamento, fazendo com que ocorra a distribuição adequada de recursos nas diferentes atividades de relacionamento, a partir de objetivos claros de atração, fidelização e rendimento de clientes. Neste sentido Bretzke destaca:

A tecnologia de CRM oferece essa infra-estrutura, pois *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com Clientes, como o próprio nome indica, é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu

objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos e não só pelas operadoras de *Call Center* ou pelos vendedores. (BRETZKE, 2000, p.29).

Gummesson (2005 apud Quadros 2010, p. 82) afirma que o “CRM são os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento com ênfase no relacionamento com o Cliente transformados em aplicações práticas”.

O CRM consiste em software e ferramentas analíticas sofisticados que integram as informações dos clientes provenientes de todas as fontes, analisam-nas em profundidade e utilização os resultados para desenvolver relacionamentos mais sólidos com o cliente. O CRM integra tudo o que as equipes de vendas, atendimento ao cliente e marketing sabem sobre os clientes individuais para proporcionar uma visão de 360 graus do relacionamento com o cliente. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 97).

Madrugá (2010) pontifica que, apesar das dificuldades, é possível acompanhar as constantes evoluções da sociedade, as mudanças da tecnologia, os hábitos e necessidades dos clientes a partir da aproximação do marketing das organizações de seus clientes através da implementação adequada do marketing de relacionamento e do revolucionário CRM. O autor afirma que empresas que utilizam marketing de relacionamento e CRM tornam-se competitivas adquirindo velocidade nas decisões do mercado, que se configura na figura 01.

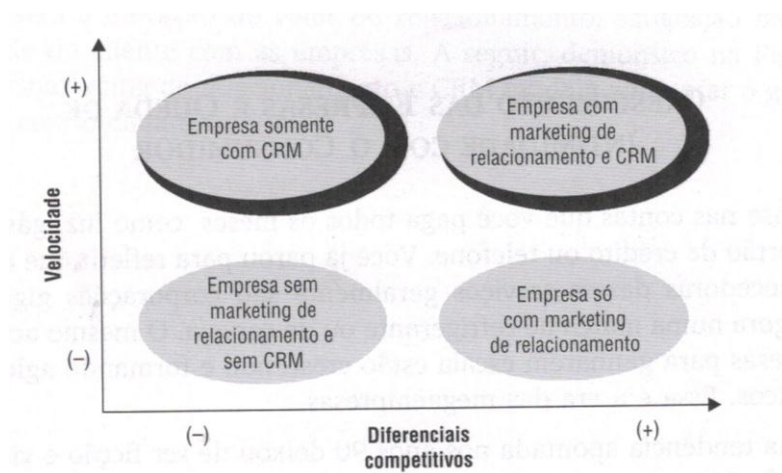


Figura 01 - Empresas com marketing de relacionamento e CRM criam mais diferenciais competitivos e adquirem mais velocidade nas ações mercadológicas.

Fonte: Madrugá, 2010, p. 35

Verifica-se, portanto, a importância em integrar ações de marketing de relacionamento ao CRM para apresentar diferenciais competitivos, assim as informações são armazenadas, atualizadas e capturadas quando necessário.

Bretzke (2000) destaca que o uso correto de tecnologias se torna fundamental, já que a sobrevivência das empresas depende da prática do marketing de relacionamento com o cliente. Assim, é possível aumentar a habilidade e a capacidade de gerenciar as informações com programas adequados, que aumentem a eficiência da aplicação das estratégias de marketing. A figura 02 apresenta como surge a integração entre marketing, tecnologia da informação e a estrutura organizacional.

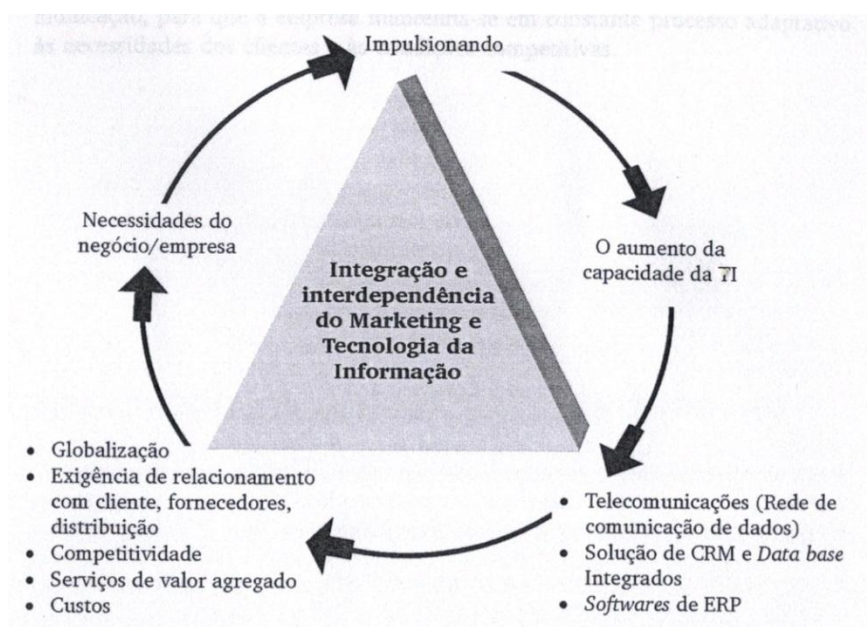


Figura 02 – Integração entre marketing, TI e estrutura organizacional.

Fonte: Adaptada de Rockart, Jonh & Short, James. It in the 1990's, p.38 apud Bretzke, 2000, p.19.

Observa-se a importância em integrar as áreas de marketing e tecnologia da informação a fim de atender as necessidades da organização, bem como impulsionar diferenciais de mercado agregando vantagem competitiva.

A vantagem competitiva está nas informações que cada empresa tem de seu cliente, como a transforma em insumos para a tomada de decisão e o uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente. Para isso, são requeridos investimentos contínuos em TI, em treinamento, na revisão dos processos, na comunicação, para que a empresa mantenha-se em constante processo adaptativo às necessidades dos clientes e às condições competitivas. (BRETZKE, 2000, p.21).

O conceito de Gordon (2000) é similar aos de Bretzke, pois este afirma que a tecnologia dispõe de recursos de informática e comunicação que auxiliam na

decisão de quais clientes é preciso estar concentrado, além disso, facilitam as interações necessárias, tanto internas como externas a organização. A tecnologia surge como ferramenta ideal para o profissional de marketing, pois auxilia no processo de tomada de decisão. “[...] Com a tecnologia, os clientes específicos com os quais a empresa deseja fazer negócios podem ser identificados e melhor avaliados quanto a sua receptividade e adequação para um relacionamento a longo prazo [...]” (GORDON, 2000, p. 199).

A tecnologia de CRM possibilita o enriquecimento do relacionamento com o cliente, pois é possível buscar informações sobre qualquer contato, on-line e em tempo real, na concepção de Bretzke (2000).

Kotler e Armstrong afirmam que ao empregar o CRM para conhecer o perfil de seus clientes é possível aplicar níveis mais elevados de atendimento ao cliente e, assim, efetivar um relacionamento mais profundo. Nesse sentido, é viável identificar clientes de alto valor, concentrando-se neles, fazer vendas cruzadas e desenvolver ofertas de produtos adequadas aos desejos ou necessidades de cada consumidor.

Porém os autores reforçam a ideia de que como qualquer outra tecnologia o CRM não acontece sozinho, portanto ressaltam a necessidade de treinar pessoas, a fim de manter e explorar essa importante ferramenta.

Madruga (2011) chama a atenção para o fato de que normalmente as empresas que não apresentam o foco em relacionamento com clientes acreditam que uma propaganda de massa é suficiente para atingir seus clientes. “Às vezes chegam a pensar que, ao anunciar, o público irá correr para o ponto de venda e comprar sem parar. Já foi o tempo!” (MADRUGA, 2011, p. 37). O autor apresenta um gráfico (figura 02) demonstrando que aplicar marketing de relacionamento e CRM tende a fortalecer o grau de intimidade com o cliente.

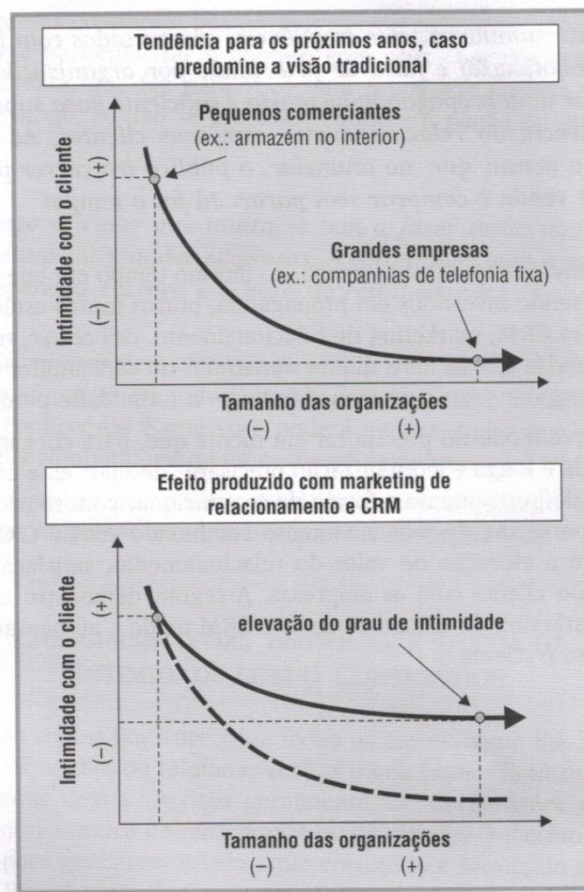


Figura 03 - Efeito produzido na curva de intimidade com o consumidor a partir da aplicação do marketing de relacionamento e CRM.

Fonte: Madruga, 2011, p.38.

Verifica-se que ao elevar o grau de intimidade com o cliente, ou seja, conhecer suas preferências, seu estilo, sua filosofia possibilita o crescimento de uma organização.

Madruga (2011) apresenta um modelo de implementação de CRM, etapa, que segundo o autor, é tão importante que antecede os investimentos em tecnologia. Tal modelo surge da combinação de duas especialidades, ou seja, da análise do ambiente interno antes de implementar CRM e *workshops* com a alta direção da empresa. O sistema é baseado em três premissas: discutir, descartar e integrar (figura 04).

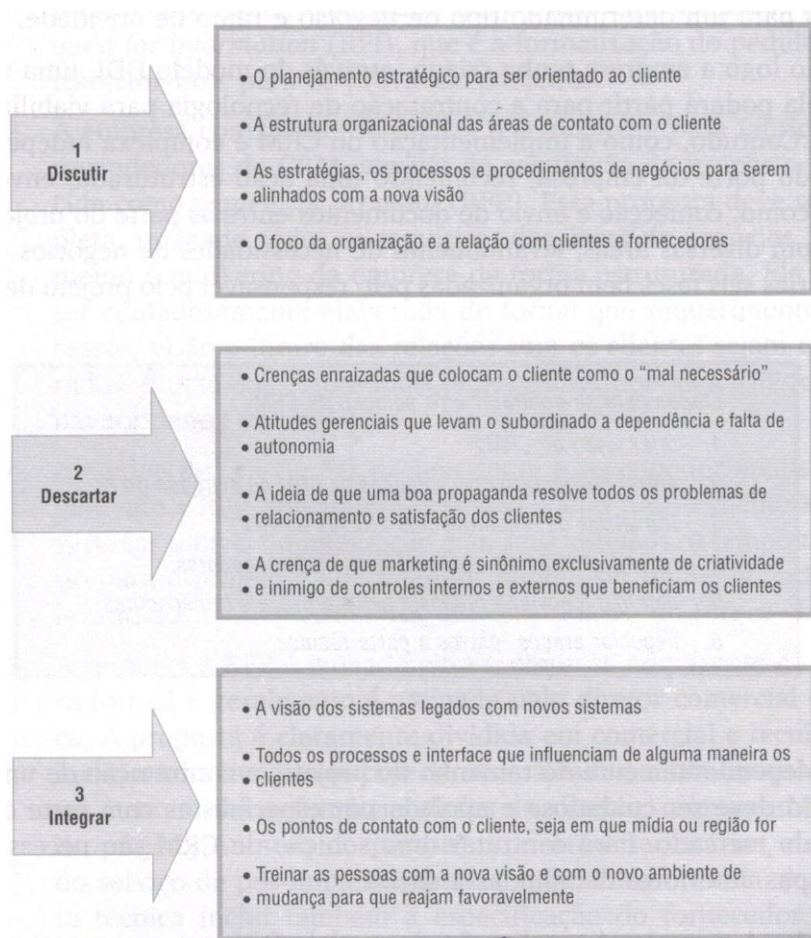


Figura 04 - Modelo para auxiliar empresas a adquirirem uma nova visão de CRM.  
Fonte: Madruga, 2011, p.97.

Portanto, a fim de implementar uma ferramenta de CRM é importante saber o que é preciso discutir, descartar e integrar. Assim as estratégias de relacionamentos serão efetivas e o reflexo destas proporcionará uma boa imagem da organização.

### 2.2.5.1 SRM (Student Relationship Management)

Especificamente para instituições de ensino apresenta-se o SRM (*Student Relationship Management*) ou Gerenciamento do Relacionamento com o Aluno, o qual utiliza os conceitos do CRM aplicados a alunos.

A L3SRM é uma empresa que dispõe deste software exclusivo para instituições de ensino, tendo clientes como ESPM, Colégio Marista, Grupo Educacional Uninter, Faculdade Vale do Ipojuca, Faculdade Maurício de Nassau entre outros.



Segundo dados da Homepage da empresa o SRM é muito utilizado em instituições na Ásia, Europa e América do Norte. Como estratégia principal visa a utilização do “marketing um a um” durante todo o período de contato com o aluno.

Com isso, é possível proativamente evitar-se a evasão e a inadimplência a partir de processos iniciados e gerenciados automaticamente com o objetivo de garantir a qualidade e a relevância dos serviços educacionais presta. Como é praticamente impossível individualizar o relacionamento com milhares de alunos ao mesmo tempo, somente a combinação de estratégias suportadas por tecnologia podem permitir um alinhamento claro entre o posicionamento e os serviços educacionais oferecidos pela instituição com as expectativas dos alunos em relação à sua carreira e à educação continuada para garantir a sua empregabilidade. (Disponível em [www.l3crm.com.br](http://www.l3crm.com.br))

É importante destacar que o SRM permite ser interligado com outros sistemas de gestão educacional e, assim, utiliza dados para centralizar algumas informações e direcionar para um relacionamento efetivo. Além disso, é importante considerar os desafios de cada fase de contato com o aluno, como se apresenta na figura 05:

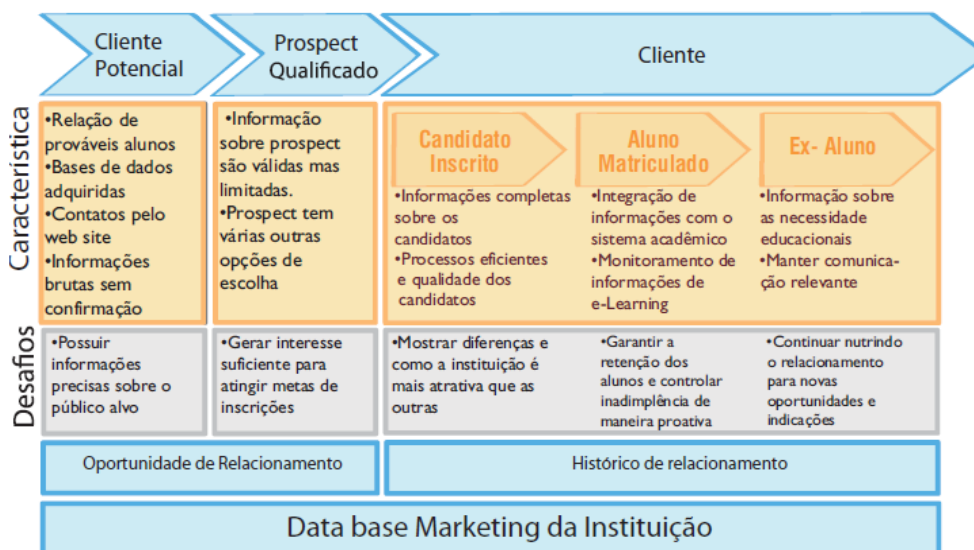


Figura 05: Fases do ciclo do relacionamento com alunos.

Fonte: l3crm.com.br

Portanto, o SRM consiste em uma estratégia para organizar as informações direcionadas a um relacionamento qualificado com os alunos da instituição. Através de sua implementação é possível proporcionar uma visão 360º dos alunos a partir

dos dados cadastrados, gerando um aprendizado consistente e facilitando a interações com os mesmos.

A L3CRM apresenta ainda um resumo dos benefícios do SRM para as instituições de ensino, como segue na figura 06:

Área/Cliente	Candidatos	Alunos	Ex- Alunos
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Levantar mais informações sobre as campanhas</li> <li>•Aumentar o índice de candidatos por vaga</li> <li>•Aumentar a taxa de efetivação</li> <li>•Maior controle sobre equipe de vendas externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conhecer melhor os alunos em termos de necessidades, preferências e habilidades</li> <li>•Oferecer cursos complementares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oferecer novos cursos</li> <li>•Manter comunicação relevante e relacionamento de longo prazo</li> <li>•Aumentar a taxa de retorno de ex-alunos</li> </ul>
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melhorar a interação com os potenciais alunos</li> <li>•Aumentar a qualidade e precisão das informações fornecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melhorar a Comunicação</li> <li>•Aumentar o índice de satisfação</li> <li>•Garantir a qualidade dos processos</li> <li>•Maior controle sobre ouvidoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificar ex-alunos valorizando a relação</li> </ul>
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantir as metas de novos alunos matriculados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumentar receitas</li> <li>•Reduzir inadimplência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumentar receitas</li> <li>•Diminuir custos de prospecção</li> </ul>
Acadêmico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Assegurar alinhamento entre as expectativas dos alunos e a proposta da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reduzir evasão</li> <li>•Fornecer dados sobre e-Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atender as necessidades de educação continuada</li> <li>•Receber feedback sobre as demandas do mercado</li> </ul>

Quadro 05: Benefícios do SRM para as Instituições de Ensino.

Fonte: l3crm.com.br

Nesse sentido, os benefícios do SRM compreendem diversas áreas do setor educacional como marketing, atendimento, finanças. Logo, proporciona agilidade na busca de informações, bem como no contato com o aluno.

Porém, a empresa L3CRM destaca que para garantir o sucesso na sua implementação é preciso obter o apoio da liderança executiva, gerar uma mudança cultural, implementar o projeto em fases sucessivas, definir uma tecnologia de fácil acesso e avaliar o retorno do investimento.

### 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM SERVIÇOS

O marketing de relacionamento pode ser adotado tanto por empresas de bens físicos como por empresas prestadoras de serviços. No segundo caso é preciso considerar os diferenciais de um serviço a fim de articular estratégias de relacionamento com base neste conhecimento.

A definição de serviços para Kotler (1998) é qualquer ação ou performance que uma parte possa oferecer a outra que seja intangível e não resulte na propriedade de nada.

Cobra (2003) define os serviços como “tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios” (COBRA, 2003, p. 233). O autor destaca ainda que o serviço proporciona lembranças, mas por serem intangíveis sofrem diversas alterações da parte de quem produz para quem usa.

Devido à intangibilidade o produtor de serviços possui total dependência das pessoas que entregam e que produzem os serviços, Spiller et al destaca que:

O mais desafiador no marketing de serviços é que ele exige um profundo amor pelas pessoas. Parece piegas, mas é verdade. Quando falamos num serviço, estamos falando da interação de funcionário e cliente em tempo real, com todos os aspectos comportamentais e psicológicos que isso envolve: confiança, atitude, produtividade, interesse acolhimento, consideração, troca cooperação e compreensão. Aí o marketing tradicional já começa a misturar-se com recursos humanos, e percebemos quão ampla é a tarefa da gestão de serviços. (SPILLER ET AL, 2006, p. 18).

Spiller et al (2006) apresentam as seguintes características dos serviços: os serviços são mais intangíveis do que tangíveis; simultaneidade de produção entrega e consumo; dificuldade de padronização; impossibilidade de proteção; dificuldade de estabelecimento de preço.

O autor alerta que a característica de intangibilidade surge devido ao fato de não ser possível apalpar um serviço, além de ele ser resultado de uma ação, ou esforço. Já a simultaneidade de produção ocorre, pois os serviços são vendidos, consumidos e produzidos ao mesmo tempo. Além disso, não é possível estocá-los, bem como, por serem produzidos por pessoas, dá-se a dificuldade de padronização. Por serem facilmente reproduzidos apresentam baixa proteção, por isso a importância em se trabalhar a marca de um serviço. Por fim, o autor destaca a dificuldade de estabelecer o preço de um serviço devido a influências de questões subjetivas estipuladas pelo produtor e consumidor.

Considera-se também as características dos serviços na apresentação de Cobra (2003) que enumera: 1- intangibilidade; 2- impossibilidade de separação do provedor; 3- perecibilidade; 4- dificuldade de padronização; 5- envolvimento do comprador no desenvolvimento e na distribuição dos serviços e qualidade altamente variável.

Dias (2003) destaca onze características dos serviços ampliando o conjunto: intangibilidade, variabilidade, perecibilidade, ausência de estoque, o cliente não pode obter propriedade, simultaneidade entre produção e consumo, envolvimento do

cliente no processo, as pessoas fazem parte do serviço, dificuldade de avaliação do cliente, importância do tempo e sistema de entrega via canal físico ou eletrônico (internet).

Além das características é importante apresentar os fatores que determinam a qualidade dos serviços. Cobra (2003) apresenta cinco variáveis da qualidade dos serviços: tangibilidade, confiança, responsabilidade, garantia e empatia. Para o autor a tangibilidade consiste na efetivação do serviço, ou seja, aquilo que o define, como apresentação, estrutura física etc. A confiança trata da performance e da dependência pelo serviço. Responsabilidade refere-se a todas as pessoas da organização, já que todos precisam estar envolvidos no bom atendimento e superação das expectativas dos clientes. Empatia consiste no fato de colocar-se no lugar do outro, a fim de entender como o cliente está percebendo a qualidade do serviço.

Os detalhes da gestão dos serviços são fundamentais e Spiller et al (2006) afirmam que a qualidade dos serviços depende de cada detalhe, em que a satisfação do cliente pode ser gerada por diferentes contatos individualizados. A estes detalhes, que geram valor ao cliente o autor designa como “momentos da verdade”. Os quais podem ser construídos a partir do atendimento ao cliente, da propaganda, da estrutura física etc. “O somatório de todos os “momentos da verdade” experimentados pelos clientes, havendo ou não contato humano, transforma-se na imagem da organização em termos de serviço.” (SPILLER ET AL, 2006, p. 18).

Estes autores destacam ainda que para um serviço ter qualidade é preciso que se estabeleça um compromisso das lideranças, que a cultura seja voltada para o cliente, que o sistema seja bem articulado, que se utilize corretamente a tecnologia e a informação.

Kotler (1998) salienta que o diferencial em empresas de serviços está na qualidade apresentada, em que é preciso surpreender as expectativas dos clientes, as quais são formatadas a partir de experiências anteriores, divulgação boca a boca e propaganda. Após experimentarem o serviço os clientes realizam a comparação entre o que esperavam e o que receberam, caso a percepção ficar abaixo da expectativa perderão o interesse pela empresa, mas se atender ou exceder às expectativas se tornarão leais a ela. Na figura 06 apresenta-se um esquema prático sobre a qualidade em serviço.

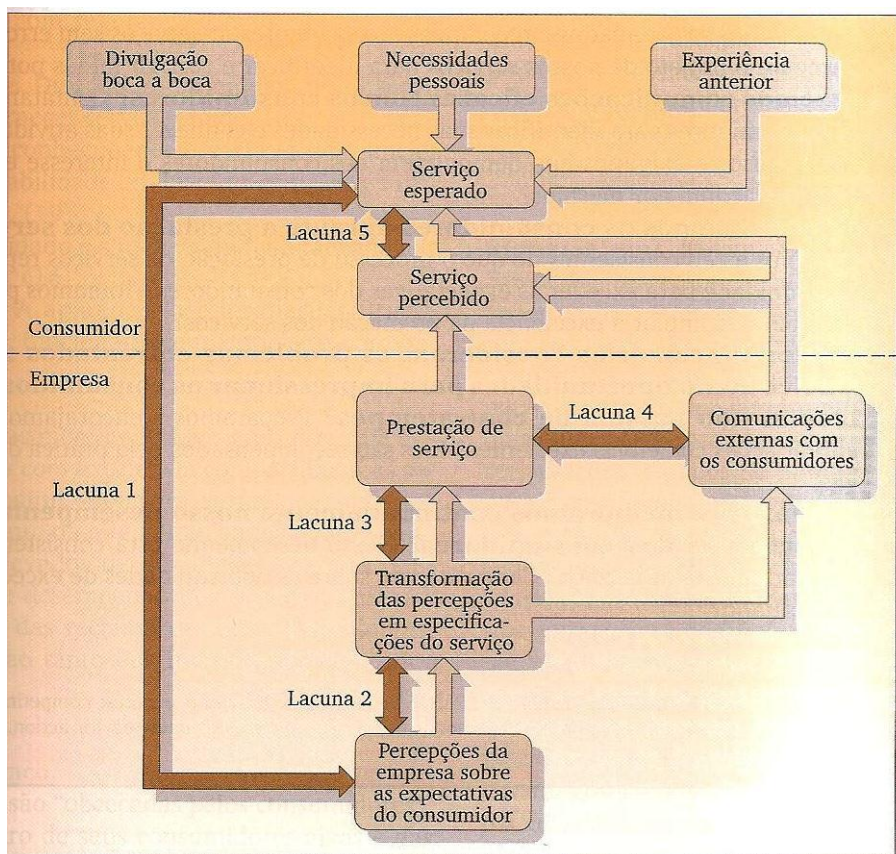


Figura 06 – Modelo de qualidade de serviço.  
Fonte: KOTLER, 1998, p. 421.

Nesse sentido compreende-se a ligação entre o marketing de serviços e o marketing de relacionamento, já que para se obter um serviço de qualidade é preciso conhecer as expectativas e se relacionar com o cliente. A partir dessa base Spiller et al (2006, p. 74) revelam alguns benefícios do marketing de relacionamento em serviços:

- Redução de custos – cultura voltada para o cliente possibilita a oferta adequada reduzindo os desperdícios;
- Direcionamento certo – a partir do entendimento das necessidades e desejos dos clientes conquistados através das ações de relacionamento é possível servir melhor os clientes;
- Novas oportunidades – o contato com o cliente amplia a percepção de novos negócios a ofertar;
- Maior agilidade e flexibilidade empresarial – conhecendo os processos que agregam valor ao cliente é possível agilizar e flexibilizar o processo;
- Clima de participação – o marketing de relacionamento proporciona maior compromisso dos funcionários com o futuro a organização;

- Retorno compensador – as ações de relacionamento proporcionam maior satisfação ao cliente, fazendo com que aumente a lucratividade da empresa sem elevar preços;
- Maior motivação dos funcionários – aliado as práticas de marketing interno o marketing de relacionamento aumenta o senso de participação, responsabilidade e trabalho em equipe;
- Menor incerteza do ambiente – o investimento em tecnologia e a disseminação de informações que gera melhor comunicação transmitem segurança ao funcionário;
- Maior desenvolvimento humano – a filosofia do marketing de relacionamento baseia-se em ampliar o conhecimento do ser humano, característica fundamental para atingir vantagem competitiva.

Portanto, para uma instituição de serviços constata-se a importância de efetivar estratégias de relacionamento que retribuam valor a imagem da organização. Porém, as ações, as estratégias e o registro da opinião dos clientes precisam estar organizados e forma a facilitar a tomada de ação.

## 2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM IES

A educação passa por constantes transformações com o avanço da tecnologia a qual possibilita novas oportunidades de aprendizado. Além disso, a concorrência tem se alastrado nesse setor. Portanto, torna-se viável o estabelecimento de práticas de marketing nas instituições de ensino como estratégia de diferenciação.

Nunes et al (2008) relata que a partir da segunda metade da década de 1990 deu-se início a utilização de estratégias de marketing nas IES privadas. Nesse momento o direcionamento destas era voltado para promoção e propaganda, tendo como alvo principal aumentar o número de alunos, já que eram visíveis os índices de crescimento do Ensino Médio.

Colombo (2005) ressalta que as primeiras táticas de marketing utilizadas pelas IES visavam evitar a diminuição do número de alunos, assim surgiram as estratégias de propaganda ou venda, pouco importando o conceito equivocado de vender a educação. Nesse sentido alerta: “Não devemos tratar o ensino apenas como um produto, pois ele não o é. Seu valor é muito elevado e ele atende ao



marketing de massa teve maior relevância no período anterior à década 90. Atualmente o mercado competitivo transforma a educação em um negócio de serviços, o qual se estende em virtude da educação continuada, em que o relacionamento se traduz como vantagem competitiva.

Assim os líderes de IES precisam adequar-se as estratégias de divulgação e fortalecimento de imagem, Froemming destaca a constante atração destes pelo marketing.

Em anos recentes, marketing tem atraído a atenção de reitores, presidentes e diretores de escolas, conselheiros educacionais, profissionais diversos relacionados à educação. Muitos estão interessados em saber como as ideias de marketing podem ser relevantes para os problemas que enfrentam, como atrair alunos melhores e em maior quantidade, como aumentar a satisfação destes alunos com a instituição, como planejar programas excelentes que refletem a missão da instituição e atrair apoio financeiro e entusiasmo de ex-alunos e outros segmentos da comunidade. (FROEMMING, 2002, p. 89).

Colombo (2005) alerta que o marketing deve ser voltado a conquistar resultados satisfatórios e por isso os líderes de uma IES precisam conhecer o seu conceito, assim como um profissional de marketing deve conhecer o conceito de educação. Caso isso não ocorra os ruídos atrapalharão a conquista de uma boa performance das estratégias de marketing.

Froemming (2002) destaca ainda a importância dos alunos, pois são eles que mantêm atuantes as instituições educacionais, sendo sua razão de existir. Além disso, sem formar alunos não existiria a possibilidade de egressos oferecerem apoio e reconhecimento a instituição.

O conceito de marketing educacional é definido por Las Casas e Las Casas como:

A área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos, necessidades e criação de valor para os consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduos por meio de construção de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que as relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS e LAS CASAS, 2008, p. 25).

Nota-se, portanto, a importância dos relacionamentos em instituições de ensino. Além de apresentar uma estrutura física adequada, qualidade do serviço



salienta-se a necessidade de focar na relação com o aluno, com a sociedade, com os professores e funcionários.

Sob esta perspectiva atitudes diferenciadas de marketing educacional refletem positivamente na imagem da instituição:

A imagem de uma escola é formada pelos vários setores ao enviarem suas mensagens. Secretaria, Tesouraria, Coordenação de Curso, enfim, todos os setores, cada um a seu modo, influenciará na construção da imagem. Por isso a marca de uma escola tem de ser comprovada continuamente por atitudes que posicionem um colégio frente às comunidades. (CARVALHO E BETEL, 2000 APUD FROEMMING 2002, p. 94).

Dos Santos (2008) afirma que o marketing de relacionamento parte do pressuposto de quanto mais familiar um produto ou um serviço for a seu consumidor maiores serão as oportunidades dele o consumir. Para tanto, o autor apresenta três fatores críticos que as IES precisam atender:

1. O relacionamento da escola com o cliente não pode ser intrusivo, evasivo nem constrangedor, mas precisa estar de acordo com a conveniência do cliente, não da escola. Para isso, aplicam-se as estratégias do marketing de permissão.

2. Todo o contato da escola com o cliente deve agregar valor ou ser relevante para o cliente. Contatos contínuos sem valor agregado comprometem a imagem da escola e deterioram o vínculo relacional.

3. Par que o famoso slogan *Você conhece, você confia* seja realmente válido, é preciso que as ações de relacionamento feitas para tornar o produto conhecido sejam sustentadas por um suporte eficiente. Prometer e não cumprir é corrosivo para as estratégias de relacionamento. Não adianta um produto ou instituição ser conhecido (ter familiaridade) sem ter credibilidade. (DOS SANTOS, 2008, p. 302).

Portanto, é preciso concentrar as estratégias de relacionamento em todos os departamentos. As pessoas precisam estar integradas ao processo a fim de que compreendam a importância de atender as necessidades e os desejos dos consumidores.

Froemming (2002) baseada em Kotler e Fox (1994) ressalta nove características que um aluno deseja são elas: reputação acadêmica, custo, localização do campus, distância de casa, extensão do campus, convívio social,

aparência física do campus, moradia e condições de vida e colocação no mercado de trabalho.

Las Casas (2008) lembra que devido ao fato de a instituição de ensino prestar um serviço em um tempo longo (4 a 5 anos) a preocupação com o relacionamento deve ser constante. É a partir de uma relação próxima, uma relação que atenda as necessidades dos alunos que a evasão será evitada.

Sob essa perspectiva vale considerar Froemming (2002) que destaca a importância em dedicar um tempo efetivo aos encontros com os alunos, já que a relação entre instituição e aluno não ocorre em um instante, mas ao longo do período que ele permanece na escola. Além da duração dos encontros, é preciso levar em consideração o conteúdo afetivo na relação entre instituição e aluno, bem como proximidade espacial.

A importância do marketing como instrumento de transformação traduz-se na necessidade de adotar estratégias adequadas. Nesse sentido Albarello (2008) destaca que o marketing de uma instituição de ensino deve compreender: planejamento estratégico, pesquisa de marketing, sistemas de informação, publicidade e propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, eventos culturais e esportivos, endomarketing, marketing de relacionamento. Destaca ainda que: “A maior parte das IES é orientada para o produto e não para os clientes. Preocupam-se em desenvolver cursos com equipe docente qualificada e currículo com conteúdo reforçado, esquecendo-se, no entanto, de perguntar aos alunos o que é importante para ele”. (COBRA, 2004, p. 9 APUD LAS CASAS, 2008, p.93).

Froemming destaca a importância da retenção dos alunos:

Reter alunos matriculados é tão importante quanto atrair e matriculá-los. Alunos são audiência cativa. Cada estudante matriculado renova sua decisão de matrícula todo o ano ou semestre. O aluno ocupado ou insatisfeito pode reduzir o número de disciplinas cursadas ou abandonar o curso completamente. O assunto retenção é importante por diversas razões. Uma instituição orientada para o mercado deseja criar o máximo de satisfação que possa oferecer. Pragmaticamente é menos provável que alunos satisfeitos abandonem uma faculdade. Considerando o limitado número de alunos potenciais e o esforço e outros custos de cada recrutamento, a escola deve fazer esforço concentrado para reter estudantes que, com alguma ajuda, podem ser bem-sucedidos na instituição. (FROEMMING, 2002, p. 92).

Portanto ressalta-se, mais uma vez, a necessidade de a IES se relacionar com seus alunos a fim de conhecer e atender suas necessidades e desejos. A partir

desta base de conhecimento é possível adotar estratégias que fortaleçam o vínculo do aluno com a IES.

## 2.5 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NAS IES

Além de conhecer o significado e a importância das ações de marketing de relacionamento é preciso planejar cada etapa. Lacombe (2012) destaca que a elaboração de um bom planejamento consiste em desenvolver um diagnóstico a fim de identificar o ponto em que a organização se encontra. É preciso, portanto, responder as seguintes questões: Qual é o nosso negócio? Como ele se encontra? Quais os pontos fortes e fracos? Quais as oportunidades e ameaças? Como deveria ser? Como deverá ser o negócio daqui a alguns anos?

Nesta linha de pensamento Cobra (2003) relata que o planejamento é definido como o ato de antecipar o futuro e projetar o curso de ação para atingir os objetivos organizacionais. “Planejamento é como o “plano de vôo” de uma aeronave: precisa definir a rota a ser seguida e prever planos alternativos de pouso, caso haja mal tempo na rota ou no aeroporto de destino” (COBRA, 2003, p. 46).

Dias (2003) também defende que planejamento é um processo de antecipação, ou seja, atividades, estudos que ocorrem antes de agir. Para o autor a base do planejamento consiste em acreditar que é possível melhorar o futuro a partir de uma atitude no presente.

A orientação de Silva et al (2006) é no sentido de o planejamento estratégico ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidade de mercados. Portanto a organização precisa aproveitar todas as oportunidades que se apresentam, seja em produto, no atendimento ao cliente, a partir de estratégias bem definidas.

No que tange ao alinhamento entre ambiente externo e interno Armstrong e Kotler defendem que:

Cada empresa deve encontrar o plano para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos. Esse é o foco do planejamento estratégico – o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 30).

Cobra (2003) salienta que o planejamento estratégico consiste no gerenciamento das oportunidades de mercado a fim de ajustar os objetivos, experiências e recursos da organização. O autor apresenta quatro ações iniciais básicas do planejamento estratégico: definição da missão corporativa, estabelecimento de unidades estratégicas de negócios, planejamento de novos negócios e planejamento estratégico do negócio (missão do negócio, análise do ambiente externo e interno). Reforça ainda que fluxo do planejamento estratégico deve obedecer três etapas: planejamento, implementação e controle, conforme figura 07:



Figura 07 – Planejamento Estratégico "Market Oriented".

Fonte: Cobra, 2003, p.47.

Além do planejamento estratégico pode-se considerar o planejamento tático e o planejamento operacional. Andrade (2012) destaca as diferenças entre as três divisões, sendo o planejamento estratégico genérico o qual comporta a organização como um todo e visa o longo prazo. Já o planejamento tático é direcionado a médio prazo e abrange os diferentes departamentos, como por exemplo o marketing. Por fim o planejamento operacional é voltado para o curto prazo e inclui todas as atividades a serem executadas em detalhes.

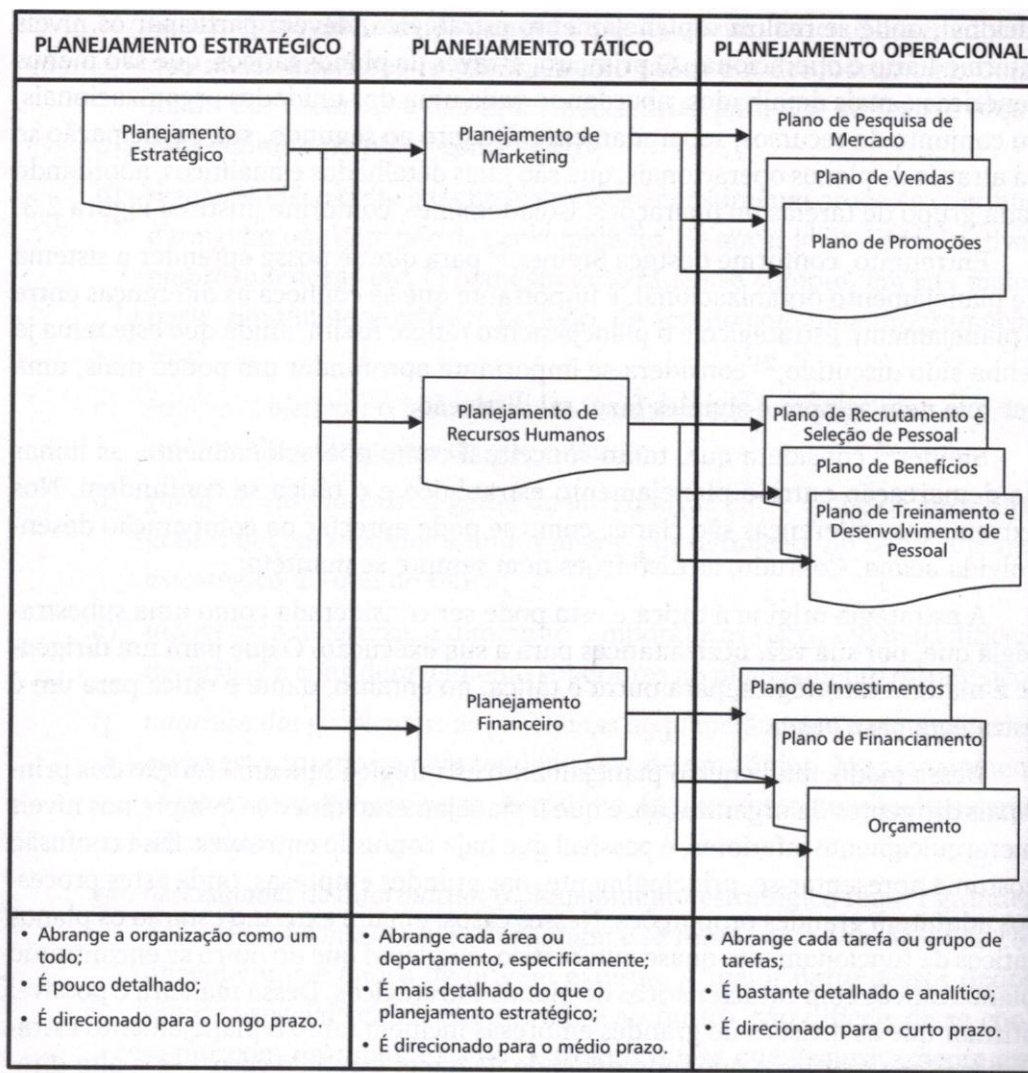


Figura 08 - Sistema de planejamento organizacional.

Fonte: Andrade, 2012, p.15

Conforme observa-se na figura 08 o planejamento de marketing constitui-se parte do planejamento tático, ou seja, um desmembramento do planejamento estratégico. Especificamente sobre planejamento no setor educacional Albarello define:

A noção geral de planejamento é nova na educação. Existem dois níveis de planejamento: o primeiro envolve orçamento e processo de programação, com a utilização de modelos de programação, prazo, contemplando recrutamento de estudantes, decisões de instalações físicas e desenvolvimento de esforços e mudanças de programas e currículos. (2008, p. 98).

O autor define ainda alguns estágios do processo de planejamento estratégico, sendo eles: análise ambiental, análise de recursos (interna), missão,

metas, objetivos, formulação e implementação da estratégia, design organizacional e análise de mercado mensuração e previsão de mercado.

Além disso, sobre planejamento de marketing Kotler e Keller orientam que a estratégia deve fazer parte do plano. Nesse sentido, afirmam que as metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja atingir e a estratégia consiste em um plano de ação para chegar lá. Nesse sentido, “para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma estratégia de marketing compatível com uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos.” (KOTLER, KELLER 2012, p. 20).

Sob a mesma perspectiva Kotler e Armstrong (2007, p. 30) definem que “uma estratégia de marketing consiste em estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento, o mix de marketing e os níveis de despesa de marketing. Resume como a empresa pretende criar valor para clientes-alvo a fim de capturar valor em troca”.

Outra forma de organizar o planejamento estratégico de marketing (PEM) é proposta por Silva (2006), conforme apresenta na figura 09:

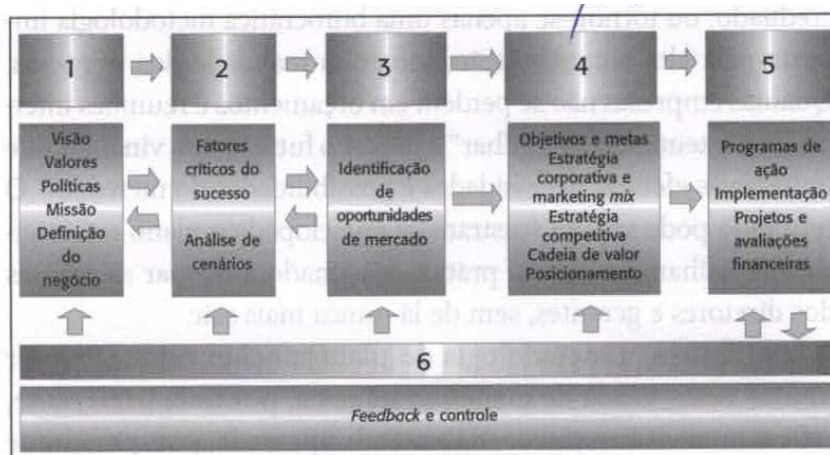


Figura 09 – O PEM em seis passos.  
Fonte: Silva, 2006, p.18

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o planejamento estratégico é a base para toda a empresa, em que os planos podem ser anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos. Para os autores o princípio de um planejamento consiste em definir seu propósito geral e sua missão, após esta é transformada em objetivos de apoio detalhados que norteiam a organização.

Nesse sentido, cada unidade de negócios e produtos define seus planos específicos, assim um plano de marketing deverá estar baseado no plano geral da

empresa. Logo “o planejamento de marketing ocorre nos níveis das unidades de negócios, produto e mercado. Ele apoia o planejamento estratégico da empresa com planos mais detalhados para oportunidades de marketing específicas.” (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 30).

Nesta linha de pensamento Cobra (2003) destaca:

A implantação das atividades planejadas deve estar em consonância com os objetivos de marketing a serem realizados – essa é a base para toda a estratégia de marketing. Linha de produtos, decisões de preços, seleção dos canais de distribuição e decisões relacionadas com a campanha promocional, tudo isso depende do planejamento formulado dentro da organização de marketing. (COBRA, 2003, p. 46).

Kotler e Armstrong (2007) destacam que o marketing desempenha uma função essencial no planejamento estratégico de uma empresa de diferentes maneiras. Num primeiro momento por direcionar que a estratégia empresarial seja baseada na construção de relacionamentos lucrativos com os principais clientes. Além disso, o marketing proporciona informações sobre o mercado e por fim, desenvolve e auxilia na execução de estratégias para cada unidade de negócio.

O plano de marketing consiste em um documento estratégico para a organização na visão de Dias (2003), podendo ser utilizado com o objetivo de encaminhar o desempenho das pessoas do departamento, a fim de alinhar as atividades de marketing com as de outros departamentos, prestar contas à alta direção ou até mesmo para convencer os diretores sobre a importância dos investimentos para a sua execução.

Além disso, todos os autores reforçam sobre a importância do plano de marketing no âmbito externo, já que pode ser utilizado para convencer investidores a fornecerem verbas a empresa, incentivar parceiros na participação de determinado projeto ou estabelecer parcerias com outras empresas.

Dias (2003) afirma que um bom plano de marketing deve identificar e analisar as condições de mercado que afetam a empresa, focar os esforços e fornecer detalhes para poder ser avaliado e implementado. Para os autores um bom plano de marketing deve ser:

- Bem organizado (flui de maneira lógica e facilita a busca de informações);

- Claro (fácil de ler e entender utiliza diagramas, gráficos e informações dispostas em tópicos para apresentar informações);
- Completo (com um nível de análise e detalhes apropriado às necessidades da empresa);
- Coerente (internamente, com a política da empresa e com as informações de mercado);
- Honesto (com citações de fontes, utilização de premissas explícitas);
- Racional (com análises que levam a conclusões e recomendações);
- Persuasivo (com bases que sustentam as recomendações, com justificativas e decisões);
- Atual (revisado e atualizado de acordo com a velocidade de mudança do setor).

Quanto às instituições de ensino superior Viegas e Tittanegro (2008) enfatiza a necessidade de um planejamento devido as instabilidades e incertezas que o ambiente educacional apresenta:

No cenário de incertezas, a necessidade de planejamento é a solução. As atividades de planejamento contribuem para compor cenários, antecipar o futuro, tomar decisões antecipadas e coordenar as ações e estratégias no caminho da consecução dos objetivos propostos. O planejamento leva ao aproveitamento das oportunidades e à redução de ameaças, minimizando os pontos fracos e tirando vantagens dos pontos fortes. (2008, p. 141).

Kotler (2000) apresenta a importância da análise SWOT, ou seja, sigla originada dos termos em inglês: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Nesse sentido, quanto ao âmbito externo, a organização pode se beneficiar ao atender as necessidades dos consumidores em determinado segmento a partir do entendimento de uma oportunidade, em contrapartida uma ameaça apresenta-se como um desafio ou situação desfavorável. Já no âmbito interno situam-se as forças e as fraquezas empresariais, as quais precisam ser constantemente analisadas.

Sob a mesma perspectiva Andrade (2012) destaca que a análise SWOT é dividida em duas partes: fatores internos e externos. Nesse sentido, a primeira diagnostica o potencial de recursos e as capacidades da organização (pontos fortes: facilitadores e pontos fracos: inibidores), tendo como função principal destacar as prováveis fontes de diferenciação bem como as vantagens competitivas que a



organização possa explorar. Já os fatores externos visam identificar as ameaças e as oportunidades do mercado. O quadro 06 relaciona alguns indicadores potenciais de pontos fortes e fracos:

<b>Indicadores Potenciais de Pontos Fortes</b>	<b>Indicadores Potenciais de Pontos Fracos</b>
Competência básica em área-chave;	Falta de rumo estratégico claro;
Recursos financeiros adequados;	Instalações obsoletas;
Bem vista pelos compradores;	Lucratividade abaixo da média porque...;
Líder de mercado reconhecida;	Falta de produtividade e talento gerenciais;
Acesso às economias de escala;	Ausência de algumas habilidades-chave e de competências;
Isolada (pelo menos um pouco) contra fortes pressões competitivas;	Pouca experiência na implementação de estratégias;
Tecnologia patenteada;	Existência de problemas operacionais internos;
Vantagens de custos;	Atrasada em termos de planejamento e desenvolvimento;
Melhores campanhas de propaganda;	Linha de produtos muito estreita;
Habilidade de inovação dos produtos;	Rede de distribuição fraca;
Vanguarda na curva de experiência;	Habilidades de comercialização abaixo da média;
Melhor capacidade de fabricação;	Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégia;
Habilidades tecnológicas superiores;	Custos unitários gerais altos em relação aos concorrentes;
Outros?	Outros?

Quadro 06 – Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos.  
Fonte: Thompson Jr. E Strickland III (2004) apud Andrade (2012; p. 40).

Já o quadro 07 apresenta os indicadores potenciais de oportunidades e ameaças:

INDICADORES POTENCIAIS DE OPORTUNIDADES	INDICADORES POTENCIAIS DE AMEAÇAS
Servir grupo adicionais de clientes;	Entrada de concorrentes estrangeiros com custo mais baixo;
Entrar em novos mercados ou segmentos;	Elevação das vendas de produtos substitutos;
Expandir a linha de produto para atender uma faixa maior de necessidades dos clientes;	Crescimento mais lento do mercado;
Diversificação em produtos relacionados;	Mudanças adversas nas taxas de câmbio internacionais e nas políticas comerciais de governos estrangeiros;
Desenvolver integração vertical (para frente ou para trás);	Exigências legais onerosas;
Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros atrativos;	Crescimento no poder de barganha de clientes e fornecedores;
Complacência entre empresas rivais;	Mudanças nas necessidades e nos gostos dos compradores;
Crescimento mais rápido do mercado;	Mudanças demográficas diversas;
Outras?	Outras?

Quadro 07 – Indicadores potenciais de oportunidades e ameaças.

Fonte: Thompson Jr. E Strickland III (2004) apud adaptação de Andrade (2012; p. 58)

Sob a perspectiva da análise SWOT, Kotler e Keller (2012, p. 49) destacam a importância das oportunidades: “o bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades”. Os autores definem oportunidades como as necessidades e os interesses dos clientes que a organização tem capacidade de atender, destacam que existem três fontes principais de oportunidades: disponibilizar algo que o mercado tem dificuldade em ofertar; repaginar um produto ou serviço e desenvolver novos produtos. Quanto às ameaças os autores afirmam que elas originam-se de desafios, tendências ou eventos desfavoráveis, em que é preciso desenvolver uma ação de marketing defensiva.

Por fim, com relação à análise do ambiente interno os autores destacam a importância de explorar e avaliar constantemente as forças e fraquezas a fim de destacar os diferenciais e corrigir as falhas. “[...] A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 51). A análise de cenários é vital, e Silva (2006) aponta que:

Um planejamento estratégico que não contenha uma boa análise de cenários será fatalmente passível de muitos questionamentos quanto à sua viabilidade. Por outro lado, quando um planejamento estratégico contém uma boa análise de cenários,

ganha credibilidade. O responsável consegue maior grau de confiabilidade de todos e, conseqüentemente, chance de aprovar mais rapidamente seu planejamento. (p. 32).

Existe uma diferença entre planejamento e plano, e Tavares (2010, p.134) destaca que “o planejamento é o processo de planejar. O plano é a materialização do processo, ou seja, do planejamento. Sendo assim, plano é o documento escrito, o processo formatado”.

Sendo este o conceito de planejamento entende-se que é possível adaptá-lo ao marketing de relacionamento. Nesse sentido, é preciso questionar-se quanto ao cumprimento da missão, visão e objetivos organizacionais, bem como quais são os pontos fortes e fracos e as ameaças do relacionamento com os alunos da IES. Além de captar as oportunidades da instituição, o que será preciso mudar e por fim elaborar um plano com as estratégias.

### **2.5.1 Implementação**

Além de planejar é preciso implementar as estratégias do plano de marketing. Conforme Kotler e Armtrong (2007) a implementação consiste no processo em que os planos de marketing passam a ser empregados, com o propósito de atingir os objetivos estratégicos de marketing. Nesse sentido, o planejamento de marketing visa entender o porquê das atividades de marketing, já a implementação visa entender quem, onde, quando e como.

Dias (2003) afirmam que a fase de implementação de um plano atua como um roteiro de ação, além de ser um “teste de realidade” no processo, ou seja, uma verificação quanto a aplicação do plano. Nesta etapa, há normalmente seções que tratam do orçamento e dos recursos humanos (quem será o responsável por determinada etapa). Por fim, a implementação compreende a seção de avaliação ou controle.

Nesta linha de pensamento Kotler (2000) afirma que uma estratégia coerente e um programa de apoio bem desenvolvido serão inúteis se a implementação das mesmas não ocorrem. Albarello (2008, p. 93) salienta a implementação do plano de marketing em IES:

A implementação do plano de marketing numa instituição de ensino superior envolve quebra de paradigmas e profundas mudanças na cultura organizacional, isto é, não basta apenas cria-lo.

É preciso que a instituição tenha visão de marketing – todos devem pensar e agir estrategicamente em termos de marketing.

Nesse sentido, além de planejar é preciso implementar as estratégias designando as atividades aos responsáveis. Para tanto, é necessário que todos entendam o objetivo das ações propostas.

### 2.5.2 Controle e avaliação

Após planejar, implantar é preciso controlar e avaliar se as estratégias estão sendo bem conduzidas.

Oliveira (2013) afirma que o papel de acompanhar o desempenho do planejamento estratégico consiste na atividade do controle e da avaliação, o que é possível a partir de uma comparação entre o que foi previsto e o que foi alcançado.

Para este autor o controle pretende medir e avaliar a eficácia e o resultado das ações planejadas, visando informar os tomadores de decisões sobre as adequações necessárias para assegurar o alcance dos resultados pretendidos, definição que pode ser visualizada na figura 10:

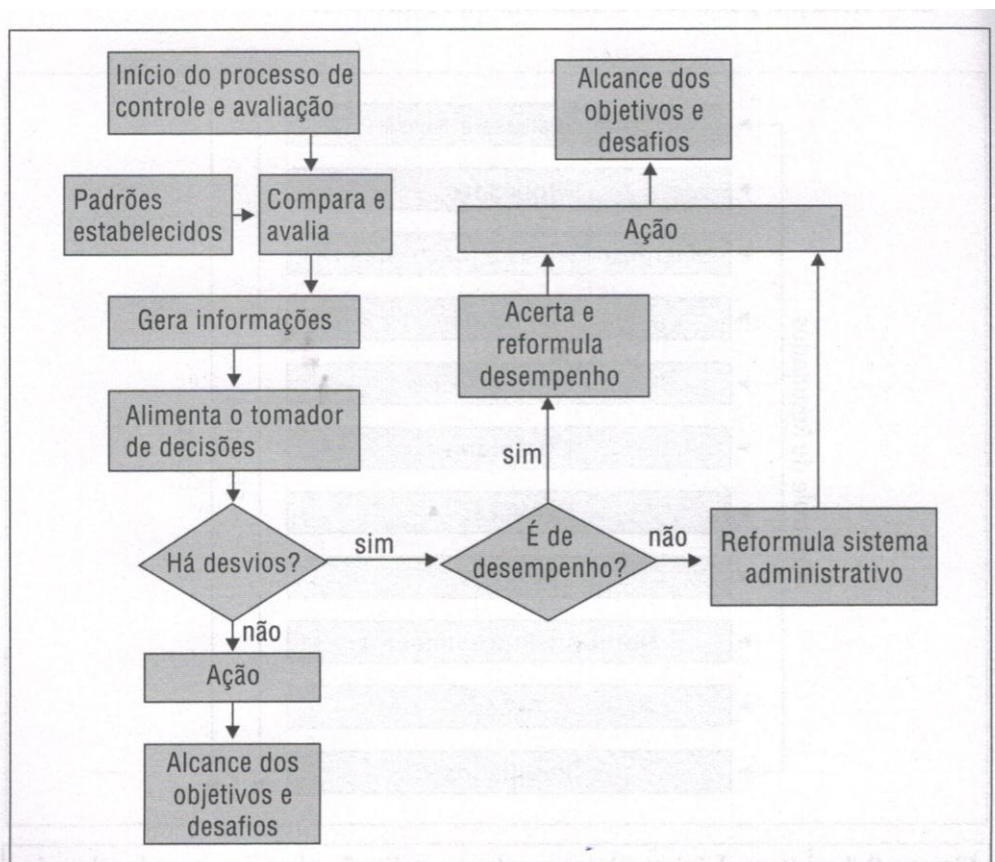


Figura 10 - Conceituação geral da função controle e avaliação.  
Fonte: Oliveira 2013, p. 268.

Assim, a partir de um controle efetivo é possível medir o sucesso de um plano de marketing, e corrigir as eventuais falhas não detectadas na fase de planejamento.

### **2.5.3 Modelo de plano de marketing de relacionamento**

Esta dissertação apresenta como objetivo geral propor um plano de marketing de relacionamento para a IES Fema, assim, buscou-se um modelo na bibliografia. O modelo apresentado a seguir foi constituído por Gordon (2001, p.167 – 196)) e comporta as seguintes fases:

- Fase 0: Plano para um plano
- Fase 1: Avaliação do cliente
- Fase 2: Referencial
- Fase 3: Avaliação da empresa
- Fase 4: Declaração de oportunidade
- Fase 5: Estado Futuro
- Fase 6: Caso empresarial
- Fase 7: Administração de mudança e implementação

Estas fases são apresentadas de forma reduzida na figura 11:

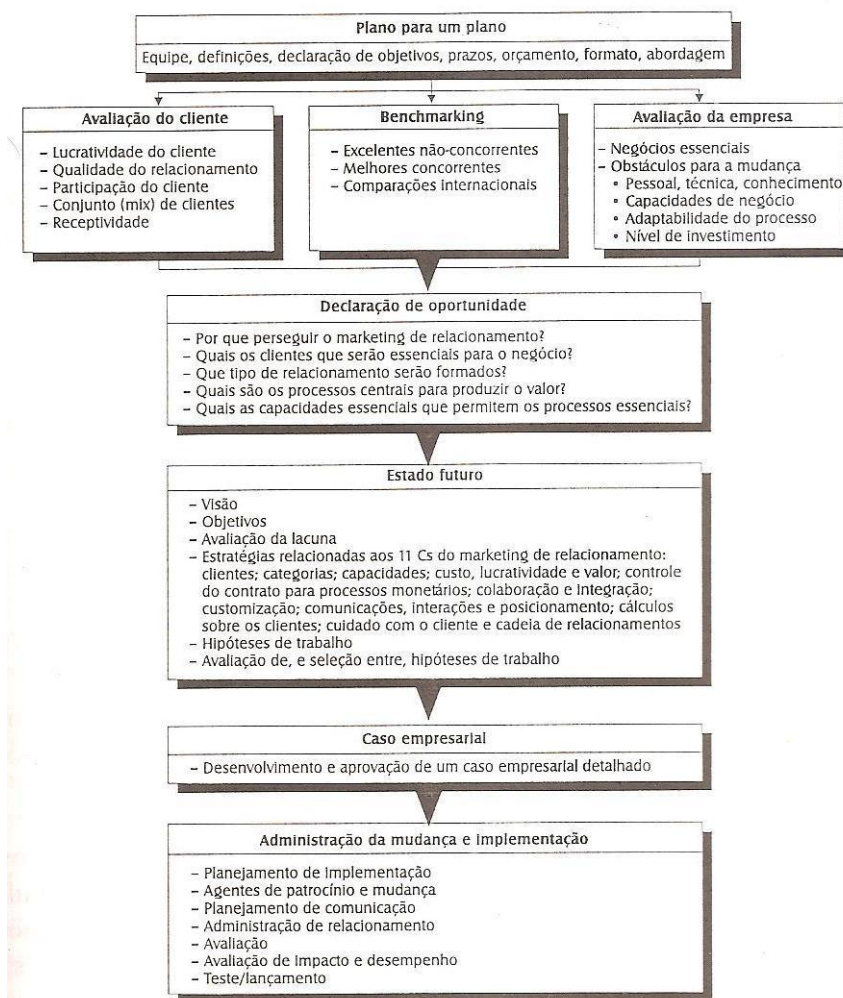


Figura 11: Planejamento de marketing de relacionamento.

Fonte: Gordon 2001, p. 167

**Plano para um plano (fase 0)**: consiste no momento de partida, ou seja, antes de o processo de planejar ter seu início. É composto por justificativas para que a administração aceite o investimento de tempo e esforço, bem como para que as expectativas sejam alinhadas. Esta fase compreende:

- formação da equipe do projeto, definições sobre mandato do projeto papéis e responsabilidades individuais;
- confirmação das definições que serão utilizadas ao longo do processo relacionadas a termos, tais como o marketing de relacionamento;
- declarações das questões de negócio que serão resolvidas com a iniciativa, e como a equipe que trabalha no projeto saberá que concluiu o seu mandato;
- declaração de fundamentos racionais para dar prosseguimento nessa

iniciativa de planejamento;

- abordagem para a resolução ser alcançada;
- formato do relatório;
- quem será líder da iniciativa;
- patrocinador do projeto junto à administração;
- o tempo e o orçamento disponíveis para o projeto.

**Avaliação do cliente (fase 1):** neste momento questiona-se sobre a posição da organização frente a relação com os clientes: “Onde estamos com relação aos nossos clientes e ao marketing de relacionamento?”. Incluí as seguintes etapas:

- lucratividade do cliente, exame das empresas e dos clientes que geram lucro a organização.
- Avaliação da qualidade atual do relacionamento com o cliente. Compreende a visão do cliente sobre a empresa.
- Avaliação da participação dos investimentos do cliente na organização, bem como o potencial de futuros investimentos.
- Análise do mix de clientes da empresa, os avaliando e categorizando como: “Recompensar e investir”, “Administrar”, “Disciplinar” e “Despedir”.
- Avaliação do contexto para um relacionamento dentro da organização do cliente e a disposição deste em aprofundar a relação.

**Referencial (fase 2):** inclui questões competitivas e também o exame de ameaças e oportunidades. Esta fase compreende práticas importantes de marketing de relacionamento que os concorrentes estão utilizando. Nesse sentido, deve-se conhecer dos 11Cs do marketing de relacionamento, sendo eles: cliente, categorias, capacidades, custo, lucratividade e valor, controle do contato com os processos monetários, colaboração e integração, customização, comunicações, interação e posicionamento, cálculos sobre o cliente, cuidado com o cliente e cadeia de relacionamentos. O autor salienta que uma boa alternativa para conhecer a concorrência é tornar-se cliente dela, fato que permitirá a observação de processos-chave adotados. Este processo inclui as seguintes questões:

- Como os concorrentes foram capazes de alcançar esta posição?
- O que podemos aprender com eles?
- Quais são as suas estratégias em relação ao marketing de relacionamento e no âmbito geral?

- Podemos visar seus clientes ou canais intermediários de distribuição para transferi-los para nosso negócio?

**Avaliação da empresa (fase 3):** é preciso considerar a real importância do marketing de relacionamento para a empresa, bem como quais os tipos de relacionamentos são mais convenientes. Esta etapa compreende o autoconhecimento, e apresenta as seguintes questões-chave:

- Quais são os negócios essenciais nos quais a empresa está envolvida? É importante para a empresa trabalhar com seus clientes individualmente?

- A empresa está ciente dos obstáculos que poderá encontrar para ser bem sucedida com a adoção do marketing de relacionamento? Nesse sentido é preciso considerar: a cultura empresarial, as estratégias da empresa e da liderança da empresa, o perfil dos profissionais, capacidades do negócio como a tecnologia, o estado dos relacionamentos com base em toda a cadeia de relacionamentos cujo reflexo deve ser o bom atendimento ao cliente.

**Declaração de oportunidade (fase 4):** compreende todas as questões para verificar se a empresa deverá ou não prosseguir com um plano de marketing de relacionamento, sendo elas:

- Por que prosseguir com o marketing de relacionamento? Qual é a questão de negócio que o marketing de relacionamento pode resolver?

- Quais são as principais opções de marketing de relacionamento que existem para abordar a questão de negócio mencionada?

- Quais os tipos de relacionamento serão formados?

- Quais são os processos centrais para produção de valor?

- Quais capacidades essenciais favorecem os processos essenciais?

- Qual será o investimento? Qual será o retorno sobre esse investimento?

- Quais os principais riscos e como podem ser administrados?

Além disso, é preciso considerar qual a origem da maior fonte de renda da empresa e dentre os diversos clientes quais são essenciais para o fluxo de rendimentos. Ainda se ocorrer a identificação de uma base diferente de clientes essenciais, ela deverá ser integrada nesta fase.

A fase 4 compreende ainda as condições prévias para o marketing de relacionamento, são elas:



- Os clientes precisam desejar a customização, a personalização, é preciso verificar se esta ação agrega valor adicional.
- A empresa precisa ter um retorno por satisfazer esta exigência, seja em valores ou em redução de custos.
- Os suportes da empresa (pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção) devem estar aptos a se adequar as exigências dos clientes.
- As soluções individualizadas devem fortalecer o vínculo do cliente com a empresa, tanto que o cliente deve querer repetir a experiência ou buscar novas experiências.
- A comunicação entre empresa e cliente deve ser facilitada.
- Os clientes individuais precisam ser economicamente acessíveis para a empresa fornecer os bens físicos.

**Estado Futuro (fase 5):** busca responder o questionamento: “O que pode acontecer?” para o marketing de relacionamento ser efetivado. Inclui, portanto, a estruturação de metas e objetivos para permitir a visualização futura das iniciativas de relacionamento, tomando como base o levantamento de informações nas fases anteriores. É o momento de medir a receptividade do cliente quanto à visão e aos objetivos mencionados. Além disso, a construção desta visão é uma forma de envolver e comprometer os clientes internos sobre o retorno das ações de relacionamento, fazendo com que estes sintam orgulho em participar deste processo. Portanto, essas metas e objetivos desencadearão em um estado futuro da empresa. Porém é preciso identificar as lacunas existentes entre o futuro desejado e o estado atual entre elas:

- Os clientes essenciais são aqueles que geram lucro no presente e continuarão a gerar no futuro, assim como uma contribuição para o valor estratégico, entre esses: ajudar a empresa a inovar; oferecer um ambiente para teste de produtos, orientar o aprimoramento dos processos e/ou tecnologias, fornecer inteligência de mercado. O valor estratégico pode ser conquistado a partir dos clientes mais exigentes, aqueles que mais reclamam, muitas vezes são eles que auxiliam no desenvolvimento da empresa.
- O estreitamento de vínculo consiste na diferença onde a empresa se encontra e onde a empresa pretende se encontrar a partir da visão de futuro.
- Criar valor para os clientes são considerados os processos essenciais.

- Para obter benefícios com o marketing de relacionamento é preciso desenvolver: pessoas, tecnologia, conhecimento, percepção e processo.

Tomando como base o estudo destas fases é possível traçar táticas a fim de atingir a visão proposta. Nesse sentido, é preciso focar no desenvolvimento de áreas estratégicas entre elas:

- Arquivos de informação sobre os clientes e sistemas de inteligência: são os bancos de dados que auxiliam na gestão do conhecimento (memória organizacional) e no entendimento sobre os clientes.

- Interatividade em tempo real de comunicação relevante e processos de negócios: os processos são utilizados para facilitar a colaboração em estratégias-chaves.

- Customização em massa e personalização: garante que o valor competitivo seja atingido, a partir dos processos de marketing, seja antes, durante ou após a venda. Antes das vendas: comunicação, propaganda e promoção individualizadas para o cliente final e iniciativas com os intermediários. Durante as vendas: ofertas inesperadas no local, financiamento, treinamento *just-in-time* e administração do cliente. Após as vendas: garantia e manutenção de serviços, reconhecimento do cliente, canais de distribuição reversa.

- Pessoal, cultura e conhecimento: consiste na gestão do conhecimento sobre o cliente, ou seja, no desenvolvimento de uma percepção sobre suas necessidades a fim de aprimorar o atendimento. É importante destacar que o cliente também obtém valor a partir do aprendizado do relacionamento com a empresa.

- Usando tecnologia da Informação (TI) e os processos de negócios: podem ser considerados como a base para um bom relacionamento com o cliente.

Com base no exposto verifica-se a importância em desenvolver estratégias a fim de conquistar uma visão de futuro. Uma alternativa consiste no desenvolvimento de hipóteses de trabalho construídas a partir da discussão sobre as ações de relacionamento com os clientes. Assim é possível obter a aprovação das estratégias ou alterá-las de acordo com o parecer destes. O marketing de relacionamento apresenta diversas suposições, as quais precisam ser confirmadas antes de serem implementadas entre elas:

- Criar valor diferencial para os clientes em seu segmento de mercado.
- Clientes podem ser diferenciados por apresentarem valor diferencial.

- Além do valor diferencial o custo para atendimento é outro fator que determina a lucratividade do cliente.
- O atendimento individualizado gera um custo que pode ser tornar econômico.
- A flexibilização dos processos pode garantir a economia aperfeiçoada, como a comunicação com o cliente e a personalização.
- A flexibilização dos processos não fará os negócios declinarem.
- Os “pontos de contato” com o cliente podem ser utilizado como detectores de futuros comportamentos.
- A tecnologia da informação pode flexibilizar os processos e ainda oferece o histórico do cliente, facilitando o aprendizado sobre este e a eficiência de custos.

Fica evidente, portanto, que o cliente essencial deve estar envolvido com as estratégias de marketing de relacionamento, já que elas são voltadas a ele e somente ele poderá aprovar ou discordar a sua eficiência. Nesse sentido, observa-se que a comunicação com este cliente deve acontecer continuamente, ele precisa entender a visão de marketing de relacionamento, as metas e os objetivos e uma ou várias hipóteses de trabalho. Assim é possível que consigam aprimorar o Estado Futuro incluindo mudanças de acordo com suas necessidades e desejos.

Sob esta perspectiva é importante destinar tempo suficiente para a elaboração da fase 0 do plano de marketing de relacionamento, ou seja, no momento da elaboração do plano, é preciso que as estratégias sejam bem desempenhadas.

Gordon (2000) complementa que após ultrapassar a fase 5 a empresa entenderá diversos obstáculos às mudanças em seus clientes essenciais, fato que auxiliará na construção das fases seguintes. Porém, é preciso considerar as resistências dentro da empresa, portanto, é preciso envolver continuamente os clientes internos nas atividades de marketing de relacionamento.

**Caso empresarial (fase 6):** consiste no momento de solicitar a autorização para seguir em frente com o plano de marketing de relacionamento, ou seja, acertar os investimentos, comprometer recursos e facilitar a iniciativa. O caso empresarial pode envolver questões como tamanho e oportunidades de negócio, como realiza-la, investimento a ser realizado, retorno deste investimento, definição dos recursos

humanos envolvidos em cada etapa. Ainda esta fase compreende a demonstração do valor que será projetado à empresa com as ações de relacionamento.

Além disso, é preciso apresentar os riscos para o alcance da visão de marketing de relacionamento. Entre eles destaca-se: cópia da iniciativa pelos concorrentes, rejeição por parte dos clientes, falha na implementação da tecnologia da informação (não ocorre em tempo suficiente ou não entra no orçamento da empresa) e rejeição das estratégias devido a cultura empresarial.

**Administração da mudança e implementação (fase 7):** constitui o planejamento da implementação das estratégias. Para tanto o objetivo deve ser claro, pois como o marketing de relacionamento atinge toda a estrutura empresarial é necessário o envolvimento de todos os clientes internos. Portanto, a comunicação das ações, das metas, dos objetivos da visão de futuro deve ser efetivamente concretizada. Os funcionários precisam entender as mudanças a fim de que estejam engajados na implementação dos novos processos. Para o sucesso do plano de marketing de relacionamento é importante também o apoio da principal liderança da empresa.

É importante avaliar a implementação do plano de marketing de relacionamento, a seguir apresenta-se o quadro 08 contendo as avaliações principais para o marketing de relacionamento.

- Rendimentos e custos (todos os custos - pré-venda, durante a venda, pós-venda, custo de bens, custos sobre contas a receber e estoques etc.) por cliente. Análise de tendências, incluindo as de custo de atendimento.
- Custos de aquisição de novos clientes.
- Taxas de retenção de clientes atuais.
- Rendimentos e lucratividade para clientes atuais <i>versus</i> rendimentos e lucratividade dos novos clientes.
- Rendimentos por unidade de compra dentro da empresa.
- Participação atual de cliente por produtos e serviços.
- Participação de cliente baseadas em suas despesas definidas mais amplamente, tais como as que incluem aqueles produtos e serviços que sua empresa poderia fornecer, ainda que ela não os fabrique.
- Participação do concorrente nos negócios dos clientes essenciais.
- O valor que os clientes essenciais obtêm da sua empresa (usando um processo como o que é descrito abaixo). Esse é um componente de uma avaliação da progressão ao longo da série contínua para criação de um vínculo.
- A progressão ao longo desta série, usando uma combinação de valor (citada acima) e outros fatores, tais como participação do cliente e participação de futuro, apropriadamente ponderados. Sua empresa deveria definir o que cada nível de vínculo significa para você e como sua realização poderá ser alcançada.

- Participação de futuro que compreende a participação dos negócios do cliente que você espera obter, com base no posicionamento atual em termos de iniciativas estratégicas ou tendências de demandas do cliente. Se sua empresa estiver envolvida nas estratégias principais de seu cliente, você pode estar bem-posicionado para aumentar a sua participação no futuro. Caso contrário, os concorrentes estão mais favoravelmente posicionados na conta, e será necessária uma ação para aperfeiçoar o relacionamento.
- A frequência e os custos de comunicações necessários para fazer o cliente avançar ao longo do ciclo de compra, por tipo de mídia (Internet, telefone, correio, mídia de massa).
- Participação de rendimentos representados por clientes essenciais <i>versus</i> clientes não-essenciais.
- Número de questões que são levantadas na junta de governantes, e prazo para resolução.
- Medições de administração de relacionamento estabelecidas de acordo com os benefícios que os clientes buscam de sua empresa. Por exemplo, se a receptividade é um valor-chave e um de seus componentes inclui o prazo da colocação da ordem para recebimento, este prazo deveria ser medido.

Quadro 08: Avaliações principais para o marketing de relacionamento.  
 Fonte: Gordon (2001, p.194 -195)

Com base no exposto verifica-se a importância em buscar referências bibliográficas sobre marketing, endomarketing, gestão estratégica de pessoas, marketing de relacionamento e planejamento.

A partir deste levantamento foi possível dar continuidade ao trabalho e assim cumprir com os objetivos propostos.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa de marketing é vital em uma Instituição de Ensino Superior que busque se destacar no mercado, pois consiste na conexão entre o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, na concepção de Malhotra (2012).

O presente estudo adotou o modelo de pesquisa aplicada, descritiva, prescritiva e se configura como estudo de caso simples, utilizando o formato de *survey* para coleta de dados.

Na visão de Malhotra a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que possui o foco de descrever algo – comumente características ou funções de mercado. Ela é útil principalmente quando perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno de mercado, como por exemplo, questões sobre estratégias de relacionamento com alunos matriculados na IES FEMA.

No entendimento de Vergara (2000) a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Como também pode correlacionar algumas variáveis e definir sua natureza.

A autora destaca que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população. No mesmo sentido, Mattar (2008) afirma que geralmente as pesquisas de marketing são realizadas a partir de pesquisa conclusiva descritiva (ou simplesmente descritiva). O autor reforça que para utilizar pesquisas descritivas o pesquisador precisa conhecer profundamente o problema em estudo, além de saber exatamente o que pretende com a pesquisa, isto é, o que deseja medir, quando e onde o fará, como fará e por que deverá fazê-lo.

A pesquisa aplicada é explicada por Vergara (2000) como aquela, fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, tendo como finalidade a prática. Assim, constata-se que a pesquisa foi aplicada e prescritiva, já que finalizou-se um plano de marketing de relacionamento a IES. Bonat (2009) observa que a pesquisa prescritiva possui o objetivo de propor soluções que fornecem uma resposta direta ao problema apresentado que é o propósito desta dissertação.

Portanto, conclui-se que foi possível atender ao objetivo geral deste estudo, ou seja, propor um plano de marketing de relacionamento para a IES FEMA com base na resposta do problema de pesquisa: *“Quais as estratégias de relacionamento pertinentes para que a Instituição de Ensino Superior Fema obtenha vantagem competitiva na manutenção de seus alunos?”*.

Ainda, quanto aos fins o trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa quali-quantitativa, utilizando um estudo de caso.

Conforme Vergara (2000) estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa como por exemplo desse estudo uma Instituição de Ensino Superior. Além disso, tem como foco obter profundidade e detalhamento do estudo.

Malhotra (2012) destaca que a pesquisa quantitativa refere-se àquilo que pode ser medido ou contado enquanto que a qualitativa constitui uma propriedade de ideias, coisas e pessoas as quais são diferenciadas entre si de acordo com suas naturezas.

Nesse sentido Pinheiro et al (2006) afirmam que a pesquisa quantitativa traduz-se em um estudo estatístico cujo foco consiste em apresentar uma situação mercadológica, dimensionando numericamente as hipóteses de um problema de pesquisa, levando em consideração a representatividade dos resultados. Nesse sentido, é possível a partir dela levantar um grande volume de dados, já que adota um esquema mais formal e estruturado. O autor destaca ainda que:

A metodologia quantitativa é frequentemente usada quando já se dispõe, em relação a um determinado problema, de conhecimento suficiente para a formulação de hipóteses. Muitas vezes, a pesquisa quantitativa testa as hipóteses levantadas num estudo de caráter qualitativo. Esse tipo de pesquisa é adequado para a mensuração das características de um determinado mercado ou público-alvo, quando se deseja mensurar questões relacionadas ao marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação), e também como subsídio para a definição do tamanho e do potencial de um mercado-alvo. (PINHEIRO ET AL, 2006, p. 89-90).

Quanto aos meios, o presente trabalho apresentou pesquisa bibliográfica e de campo. Quanto ao tratamento dos dados contemplou roteiro de entrevista / entrevista e questionário de entrevista.

Portanto a pesquisa desta dissertação foi descritiva, aplicada, prescritiva, nos moldes qualitativa e quantitativa, bibliográfica, de campo e contemplou um estudo de caso simples.

### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE, SUJEITOS DA PESQUISA, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Considera-se unidade de análise a instituição de ensino superior Fema, já os sujeitos de pesquisa são os alunos e o diretor geral da IES.

Nesse sentido Mazzotti destaca:

A expressão “unidade e análise” se refere à forma pela qual organizamos os dados para efeito de análise. Para definir a unidade de análise é preciso decidir o que nos interessa primordialmente é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos. [...]

Em se tratando de estudo de caso, o estabelecimento da unidade de análise correspondente a definição do “caso” (Yin, 1984). Assim, por exemplo, em um estudo localizado em uma instituição de ensino superior (uma faculdade, instituto ou departamento), pode-se estar interessado na implementação de uma inovação (nível organizacional), ou em como diferentes segmentos (professores, alunos e técnicos) reagiram à inovação (nível grupal), ou ainda na atuação de alguns tipos de líderes estudantis (nível individual). [...] (MAZZOTTI 2001, p. 170).

Definida a unidade de análise, fez-se necessário definir uma amostra de uma população dos alunos da IES. Segundo Malhotra (2005) uma população consiste no total de elementos que compartilham características comuns, já a amostra é um subgrupo da população. A seguir apresenta-se o quadro 09 que contempla a população acadêmica do segundo semestre de 2013.

<b>Curso</b>	<b>Total por Curso</b>
Bacharelado em Ciências Contábeis	364
Bacharelado em Administração	346
Bacharelado em Serviço Social	43
Bacharelado em Direito	523
Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos	95
Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação	86
<b>Total</b>	<b>1.457</b>

Quadro 09 – Relação Acadêmica segundo semestre de 2013  
Fonte: Fema

Desta população (1457) foram pesquisados no mês de novembro de 2013 800 alunos, sendo os respondentes os presentes na entrega da pesquisa na sala de aula que aceitaram responde-la. Logo esta dissertação empregou amostragem não-probabilística, de conveniência e por adesão.



Para a efetivação deste processo a pesquisadora foi até as salas de aula explicou o motivo da pesquisa, bem como a importância em coletar estes dados a fim de propor um plano de marketing de relacionamento para a IES Fema. Além disso, a pesquisadora explicou o procedimento e entregou algumas pesquisas a professores para que estes fizessem a aplicação da pesquisa.

O grau de confiança ficou em 95,5% e a margem de erro em 2,37%, conforme fórmula descrita abaixo por Martins e Domingues (2011, p. 286):

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

$$800 = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1457}{d^2 \cdot (1456) + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$d^2 = 2,3749\%$$

Onde:

n= tamanho da amostra

Z= abscissa da normal padrão

p= proporção do universo que possui propriedade pesquisada

q= proporção do universo sem propriedade pesquisada (q=100-p)

d= erro amostral

N=população

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A conquista dos resultados será possível a partir da coleta de dados de fontes primárias e secundárias. No entendimento de Mattar (2008) fontes primárias são dados que nunca foram coletados, e ainda estão em posse dos pesquisados. Estes são coletados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários referem-se àqueles que já foram pesquisados, tabulados e ordenados, e em muitos casos já foram analisados, suas fontes básicas são: a própria instituição, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Nesse sentido, as fontes primárias originaram-se da coleta de dados com os alunos matriculados e com a direção, já as fontes secundárias levaram em consideração os registros da instituição em site, dissertações, artigos e demais publicações acadêmicas, além da revisão bibliográfica.

A fim de realizar a coleta de dados num primeiro momento registrou-se o projeto de pesquisa na plataforma Brasil. No dia 18 de novembro de 2013 este projeto foi aprovado, a partir de um parecer consubstanciado do CEP sob o número CAAE 19157913.7.0000.5354.

Como instrumento desta coleta de dados, foi desenvolvido um roteiro de entrevista com questões destinadas ao diretor da IES. Esta se realizou a partir de entrevista via correio eletrônico, no mês de março de 2014 e consta como anexo I desta dissertação.

O foco principal desta entrevista foi responder o objetivo específico: “Identificar as ações de marketing de relacionamento que a IES mantém com seus alunos matriculados”. Nota-se a partir do apêndice I que foi possível realizar esta identificação.

As questões destinadas aos alunos (apêndice II) apresentaram o objetivo de pesquisar o grau de importância de determinada ação, bem como a satisfação do aluno com relação a performance da Fema sob a mesma ação. Assim analisou-se o grau de aceitação de determinada ação para que ocorra um bom relacionamento com o aluno, bem como para fortalecer a imagem da instituição de ensino superior. Para isso foram elaboradas questões fechadas e uma questão aberta.

É importante destacar que estas questões foram desenvolvidas a fim de coletar informações que atendessem os objetivos específicos:

- Identificar as ações de marketing de relacionamento que a IES mantém com seus alunos matriculados.
- Pesquisar como os alunos matriculados percebem as estratégias de marketing de relacionamento.
- Identificar as expectativas de relacionamento dos alunos matriculados na IES.
- Organizar as informações obtidas e alocá-las em um planejamento de marketing de relacionamento para a IES Fema.

Como conclusão foi possível identificar as ações praticadas pela IES, e como os alunos a percebem. Além de possibilitar a proposta de ações de marketing

de relacionamento baseadas nas informações obtidas partir dos questionários destinados aos alunos, bem como confrontar com as práticas e projeções da direção da IES FEMA.

### 3.4 FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES REFERENTES AO QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

As questões formuladas para compor o questionário basearam-se em pesquisa bibliográfica, dissertações, teses e artigos científicos.

O método da análise de conteúdo foi empregado à pesquisa qualitativa para servir de base às questões destinadas aos alunos da IES, bem como para a seleção desse material. Tal metodologia consiste em computar o número total de palavras presentes com a relação de vocábulos pertencentes ao material bibliográfico consultado.

Este procedimento está representado no quadro 10, no qual se apresenta em destaque as informações importantes para sustentar a elaboração das questões de coleta de dados com o conteúdo: relacionamento entre aluno e IES; fortalecer a imagem da IES.

Categorias	Fontes das citações
Para um bom relacionamento entre aluno e instituição de ensino	Kotler (1998); Kotler e Armstrong (2007, p.3); Dias et all (2003); Madruga (2010); Kotler e Armstrong (2007) ; McKenna (1992); (COBRA, 2003, p.45); (QUADROS, 2010, p. 75); Madruga (2010, p. 26); Sernovitz (2012); Gordon (2000); (BRETZKE, 2000, p. 100); Demo e Ponte (2008); . (MADRUGA, 2010, p. 6); Kotler (1998); Angelo, Giangrande (1999); Gummesson apud Madruga 2010, p. 23; Gordon (2000, p. 46); McKenna (1992, p. 105); Bretzke (2000. P. 11); Vavra (1993); Kotler e Armstrong (2007, p.10); Madruga (2010, p. 8); (GORDON, 2000, p. 106); Madruga (2010, p. 28); (BRETZKE, 2000, p. 21); Levitt apud Demo e Ponte (1983 ou 2008 p. 14); (GORDAN, 2000, p. 328); GORDON (2000, p. 50); Teixeira (2005, p. 15); Chiavenato (2010); Chiavenato (2010, p.62); (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p.20); Teixeira (2005, p. 90); Teixeira (2005, p. 100); (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p. 30); Kotler, Keller (2012, p. 20); Brum (2010); Brum (2010, p.21); Kotler, Keller (2012, p. 679); (GORDON, 2000, p. 308);(Cockerell, 2013, p 15); (COCKERELL, 2013, p. 18); (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p.28); (COCKERELL, 2013, p. 79); (ANGELO, GIANGRANDE, 1999, p.28); (BRETZKE, 2000, p. 16); (MADRUGA, 2011, p. 54); (KOTLER, KELLER; 2012, p. 134); (GORDON, 2000, p. 212); Brown (2001) apud Demo; Ponte (2008);(BOSE apud MADRUGA, 2001, p. 91); (BRETZKE, 2000, p.29); (Gummesson (2005) apud Quadros (2010), p. 82); (ARMSTRONG; KOTLER, 2007, p. 97); (BRETZKE, 2000, p.21); (GORDAN, 2000, p. 199); (MADRUGA, 2011, p. 37); Nunes (2008); Colombo (2005); (FROEMMING, 2002, p. 89); Carvalho; Berbel (2001) apud Ikeda; Veludo-de-Oliveira; (CARVALHO E BETEL, 2000 APUD FROEMMING 2002, p. 94); Kotler e Fox (1994), apud Froemming (2002);
Para fortalecer a imagem da instituição de ensino superior	Kotler (1998); (COBRA, 2003, p. 233); (SPILLER ET AL, 2006, p. 18); Cobra (2003); Dias et all (2003); (SPILLER ET AL, 2006, p. 18); (KOTLER, 1998, p. 421); Spiller (2006, p. 74); (MARCHIORI, 2008, p.29); Kotler, Keller (2012, p. 519) ; Kotler (2000); Andrade (2012); (MORGAN, 2002).

Quadro 10 – Identificação das principais citações baseadas na revisão de bibliografia e sua relação com os questionários destinados a alunos e direção da IES.

Fonte: elaboração da autora.

Observa-se no quadro 10 que para o tópico “bom relacionamento entre aluno e instituição de ensino” foram identificadas 65 menções. Além disso, para o tópico “para fortalecer a imagem das instituição de ensino superior” foram estabelecidas 13 citações.

Os questionários destinados aos alunos são baseados em um critério monotônico crescente, quanto à resposta esperada. Nesse sentido, quando as marcações descendem na escala de Likert (1 – Nenhum Pouco; 2 – Pouco; 3 – Razoavelmente; 4 – Bastante; e 5 – Totalmente) evidenciam situações menos favoráveis ao relacionamento entre aluno e instituição de ensino superior, bem como a imagem da instituição.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da coleta de dados da entrevista e dos questionários foi realizada uma avaliação dos mesmos, os quais foram elaborados e os dados tabulados e analisados no *software Microsoft Excel*.

Para uma maior visualização, trabalhou-se com a distribuição de frequência que é apresentada sob a forma de gráficos de coluna representando a opinião dos alunos quanto ao grau de importância de determinada ação de relacionamento e o grau de satisfação deste com relação a performance da IES Fema.

Além disso, a fim de garantir assertividade nos resultados os dados foram tratados com procedimentos estatísticos, envolvendo coeficiente de correlação e grau de determinação. Para desenvolver este trabalho voltado a parte estatística, precisou-se primeiramente identificar a variável dependente e a variável independente deste estudo. Neste sentido foi definida a variável dependente como grau de satisfação dos alunos com relação às práticas da IES Fema e a variável independente o grau de importância sobre a mesma ação.

Estes métodos estatísticos foram empregados para identificar se as variáveis grau de importância e grau de satisfação com a Fema apresentam relação uma com a outra e para verificar o grau de relacionamento existente entre estas variáveis. Stevenson (1981) afirma que a correlação proporciona o número que resume o grau de relacionamento entre duas variáveis. Sobre o coeficiente de correlação Oliveira destaca:

O coeficiente de correlação simples de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas variando

entre -1 e +1. Quando seu valor é -1, a correlação é perfeita negativa: os valores altos em uma variável correspondem a valores baixos em outra. Quando seu valor é +1, a correlação é perfeita positiva: valores altos em uma variável correspondem a valores altos na outra. Quando seu valor é 0, não existe correlação. (OLIVEIRA, 2007, p.111).

Para medir o grau de relacionamento entre as variáveis neste trabalho, utilizou-se o coeficiente de correlação linear o qual de acordo com Malhotra (2005) é conhecido como “r” e mede o grau de relacionamento entre os valores quantitativos das variáveis x e y em uma amostra.

Downing e Clark (2006) salientam que uma correlação angular próxima de zero expressa que não existe grande relacionamento linear entre as duas variáveis, já um valor de correlação próximo a 1 ou -1 denota a força da relação entre elas.

O grau de correlação é representado por “r” e, conforme Oliveira (2007) e está entre -1 e 1. Emprega-se o termo correlação positiva quando  $r > 0$ , e nesse caso à medida que  $x$  cresce também cresce  $y$ . A correlação negativa surge quando  $r < 0$ , e nesse caso à medida que  $x$  cresce,  $y$  decresce (em média).

Quanto maior o valor de r (positivo ou negativo), mais forte é a associação. No extremo, se  $r = 1$  ou  $r = -1$ , então todos os pontos no gráfico de dispersão caem exatamente em uma linha reta. No outro extremo, se  $r = 0$  não existe nenhuma associação linear e os pontos ficam totalmente dispersos no gráfico de dispersão.

Os gráficos de dispersão (apêndice V) fazem parte do processo inicial de análise estatística do índice de correlação e grau de determinação entre as variáveis grau de importância e grau de satisfação dos alunos com a performance da Fema.

Um diagrama de dispersão é um gráfico dos valores de duas variáveis para todos os caso ou observações. É o hábito de plotar a variável dependente no eixo vertical e a variável independente no eixo horizontal. Um diagrama de dispersão é útil para determinar a forma de relação entre as variáveis. Uma planta dispersa pode alertar o pesquisador sobre quaisquer padrões ou problemas nos dados. Quaisquer combinações incomuns das duas variáveis podem ser facilmente identificadas. (MALHOTRA, 2005, p. 273).

Após a construção gráfica, onde é possível visualizar inicialmente as possíveis relações existentes entre as variáveis, obtêm-se o cálculo da correlação através da seguinte fórmula:

$$r = \frac{(n \cdot \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{(n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Partindo do resultado encontrado é possível fazer a análise quantitativa do coeficiente de correlação. Callegari; Jacques (2003) afirma que um resultado de 0,00 a 0,19 tem-se uma correlação bem fraca; 0,20 a 0,39 uma correlação fraca; 0,40 a 0,69 uma correlação moderada; 0,70 a 0,89 uma correlação forte e 0,90 a 1,00 uma correlação muito forte.

Para fins de estimar o percentual de oscilação da variável dependente utiliza-se o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) o qual na concepção de Downing e Clark sempre terá valores entre 0 e 1, os autores reforçam ainda que:

Quanto maior o valor de  $R^2$ , melhor o ajuste da reta aos dados. Eis outra interpretação: O valor de  $R^2$  é a fração da variação de  $y$  que pode ser explicada por variações em  $x$ . Por exemplo, o valor 0,75 de  $R^2$  significa que 75% das variações de  $y$  podem ser explicados por variações em  $x$ . (DOWNING E CLARK, 2006, p. 238).

Portanto, num primeiro momento analisou-se os gráficos de colunas e realizou-se recomendações para que a IES adeque suas ações de relacionamento e conseqüentemente fortaleça sua imagem perante seus alunos. Na sequência avaliou-se o grau de correlação e de determinação a fim compreender a correlação, bem como a dependência entre as variáveis grau de importância de determinada ação de relacionamento e o grau de satisfação do aluno com a Fema. Organizou-se os dados apresentados no quadro 13, os quais foram analisados e a partir desta análise efetuou-se recomendações a IES Fema.

## 4 A FEMA E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Neste capítulo apresenta-se os principais resultados, a devida análise dos mesmos, bem como algumas recomendações para a IES. Para elaborar esta etapa inicialmente buscou-se apoio na pesquisa bibliográfica apresentada na fundamentação teórica desta dissertação. Além disso, os questionamentos foram elaborados com a finalidade de atender os seguintes objetivos:

- Identificar as ações de marketing de relacionamento que a IES mantém com seus alunos.
- Pesquisar como os alunos percebem as estratégias de marketing de relacionamento.
- Identificar as expectativas de relacionamento dos alunos na IES.
- Analisar a importância do marketing de relacionamento para retenção de alunos e fortalecimento da imagem da instituição.
- Organizar as informações obtidas e alocá-las em um planejamento de marketing de relacionamento para a IES Fema.

### 4.1 AÇÕES DE RELACIONAMENTO NA VISÃO DO DIRETOR

As ações de marketing identificadas pelo gestor são relatadas nesta etapa. O marketing de relacionamento é entendido na dimensão em que “a IES tem procurado estreitar o relacionamento com os alunos não somente cumprindo as cláusulas contratuais estabelecidas por ocasião do ingresso na faculdade, mas também oferecendo atividades extras e melhorando a comunicação interna e externa.”.

A IES pratica algumas ações de marketing de relacionamento com seus alunos, as quais podem influenciar na melhoria da imagem da faculdade junto a comunidade local e regional. São identificadas as seguintes:

- Atividades realizadas pela FEMA Carreiras que acompanha o egresso por três anos após a conclusão do curso;
- Atuação do Núcleo de Apoio Pedagógico;
- Atividade de acolhida para todos os acadêmicos com entrega e explicação do Guia Acadêmico;
- Reunião de Avaliação Geral de Cursos com formandos;

- Visitas nas turmas para divulgar os convênios e financiamentos;
- Estímulo pela coordenação de curso e por parte dos professores, para a participação dos acadêmicos nos testes de sondagem dos conteúdos do ciclo básico e, incentivo para realização das oficinas destes conteúdos;
- Encontro de egressos.

Os envolvidos nestas ações são a Direção, Supervisão Acadêmica, Coordenadores de Curso e Departamentos de Apoio. O diretor considera que viagens de estudos e intercâmbios são ações de marketing de relacionamento que podem ser aprimoradas pela IES.

Entretanto, identifica-se que não existe uma ferramenta de gestão do relacionamento com os clientes como o CRM (*Customer Relationship Management*), que proporcione a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação.

Quanto à aplicação de estratégias de marketing de relacionamento, baseadas em um plano, e direcionadas aos alunos o gestor afirma que este fortalecerá ainda mais a imagem da instituição; fortalecerá o vínculo entre alunos e a instituição de ensino e será possível conhecer ainda mais os alunos da Fema identificando as expectativas de ações de relacionamento que eles esperam da instituição.

Por fim, o gestor conclui que a infraestrutura de tecnologia de informação e a capacitação de recursos humanos são fatores que poderão dificultar a criação / execução de um plano de marketing de relacionamento para a Fema.

## 4.2 GRAU DE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DOS ALUNOS QUANTO AS AÇÕES DE RELACIONAMENTO

Nesta etapa são apresentados o perfil dos entrevistados, ou seja, o gênero, a faixa etária, os semestres que cursam, bem como os cursos que estes frequentam.

### 4.2.1 Perfil dos entrevistados

Dentre os 800 alunos pesquisados 64,75% representam o sexo feminino e 35,25% o sexo masculino (figura 12).



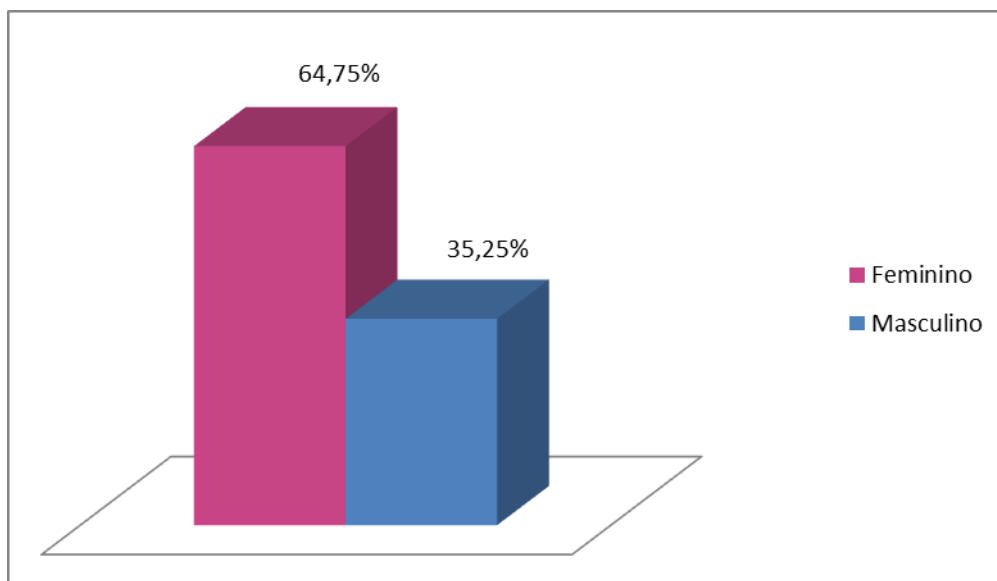


FIGURA 12 – Gênero dos entrevistados.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com relação a faixa etária 26% dos entrevistados são menores de 20 anos, 72% possuem de 21 a 40 anos e apenas 2% possuem de 41 a 60 anos (figura 13).

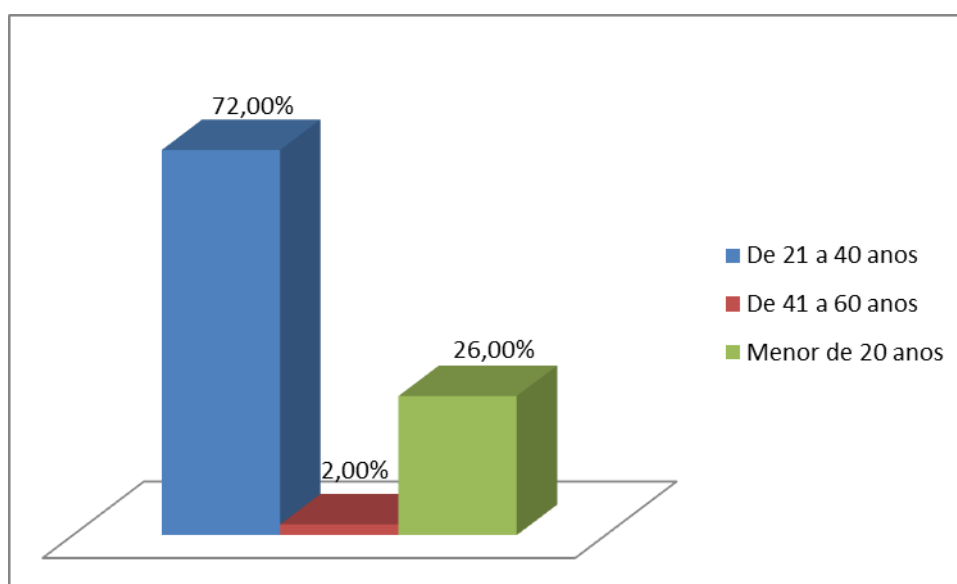


FIGURA 13 – Faixa etária dos entrevistados.  
Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos semestres que os alunos pesquisados frequentam a pesquisa revelou que 22,13% fazem parte do segundo semestre; 16% do quarto semestre; 15,38% do sexto semestre; 11,25% do oitavo semestre; 10,13% do primeiro semestre; 9,63% do terceiro semestre; 8,13% do sétimo semestre; 4,63% fazem parte do quinto semestre e 2,75% do nono semestre (figura 14).

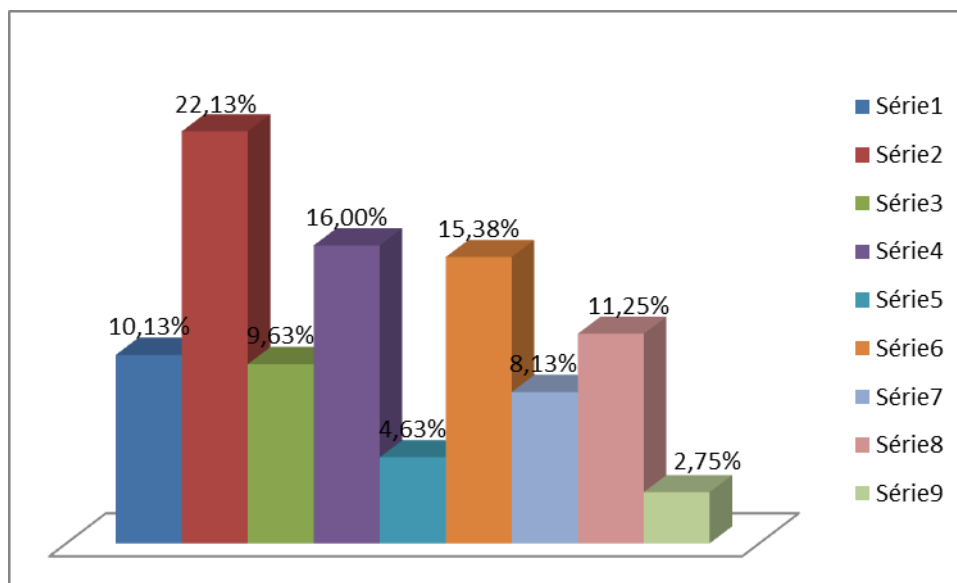


FIGURA 14 – Semestres que os entrevistados frequentam.  
Fonte: dados da pesquisa.

Entre os cursos que os alunos pesquisados frequentam dividem-se em 28,13% Direito, 26,88% Ciências Contábeis, 24,38% Administração e Empresas; 8,75% Gestão de Recursos Humanos; 8,25% Gestão de Tecnologia da Informação e 3,63% Serviço Social (figura 15).

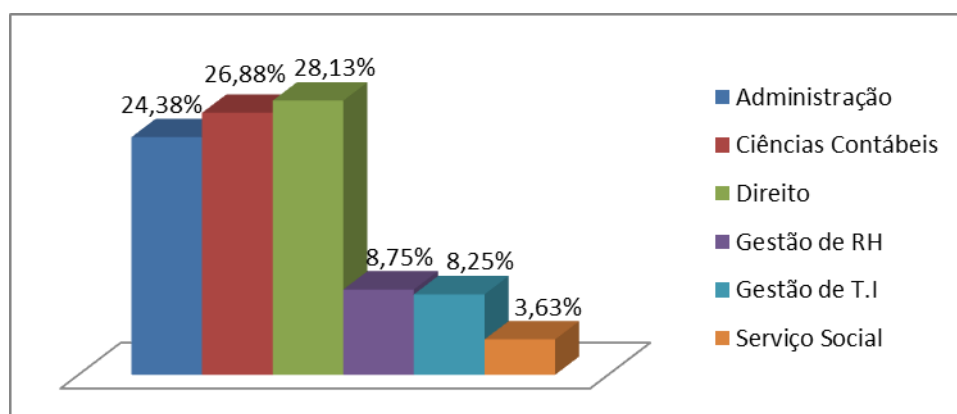


FIGURA 15 – Cursos que os entrevistados frequentam.  
Fonte: dados da pesquisa.

Neste sentido, observa-se que a maioria do público pesquisado é do gênero feminino, da faixa etária dos 21 aos 40 anos, sendo que o segundo semestre foi o que apresentou mais incidência de respondentes. Além disso, os cursos de direito, ciências contábeis e administração tiveram mais representantes, fato que se justifica por serem os cursos com o maior número de alunos.

## **4.2.2 Relacionamento entre aluno e instituição de ensino superior**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir da comparação entre o grau de importância de determinada ação e a satisfação do aluno quanto a forma que a IES Fema pratica tal ação.

Para tanto, analisou-se gráficos de coluna, com os dados da pesquisa com alunos, a fim de compreender quais as estratégias de relacionamento a Fema precisa adequar. Após realizou-se algumas recomendações com o objetivo de aproximar a relação entre IES e alunos.

Na sequência apresenta-se a tabela 04 que concentra as informações originadas nos gráficos de dispersão os quais estão dispostos no anexo V desta dissertação. A partir da análise estatística, foi possível detectar a correlação e o grau de determinação entre as variáveis grau de importância e grau de satisfação, sendo que o grau de satisfação dependente do grau de importância.

### **4.2.2.1 Bom atendimento**

O bom atendimento é considerado como totalmente importante por 80,07% dos respondentes; bastante importante por 15,45%; razoavelmente importante por 4,10%; pouco importante por 0,32% e nenhum pouco importante por 0,05% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação perante o bom atendimento da Fema 46,05% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos; 40,80% estão bastante satisfeitos; 12,33% estão razoavelmente satisfeitos; 0,66% estão pouco satisfeitos e nenhum pouco satisfeitos estão 0,05% dos respondentes, conforme figura 16.

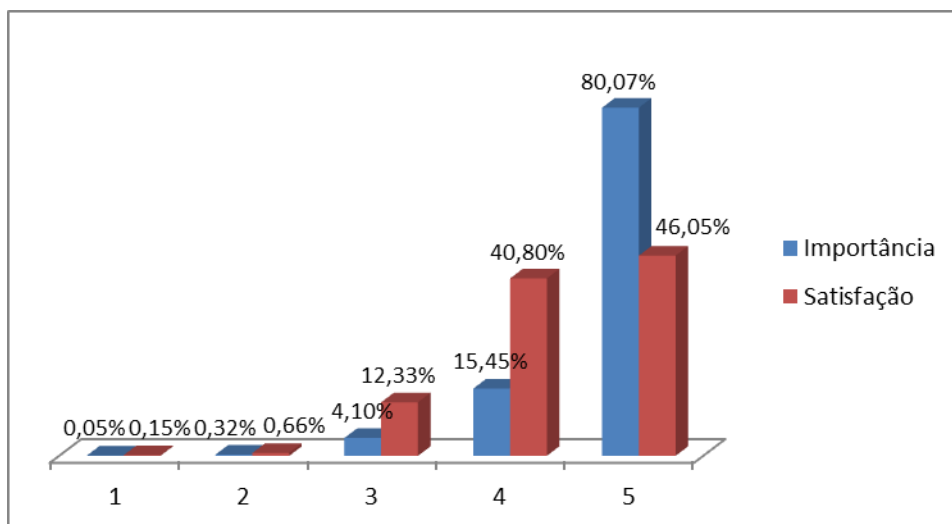


Figura 16 – Bom atendimento.  
Fonte: dados da pesquisa.

Adotando como base a importância que os alunos conferem ao bom atendimento, pois 80,07% consideram como totalmente importante, enquanto que a satisfação com a Fema para o mesmo índice é de 46,05% entende-se que a IES pode melhorar esse índice.

Conforme afirma Cockerell (2013) um excelente atendimento não apresenta maior custo do que um atendimento mediano ou insatisfatório, mas os retornos são indiscutíveis. Logo, o autor incentiva o investimento em um comprometimento de todos sugerindo que regras de bom atendimento estejam na descrição de cargo de todos os colaboradores da empresa.

Portanto, faz-se necessário rever o formato de atendimento atual, em todos os departamentos (secretaria, biblioteca, professores, coordenação, direção etc) a fim de atingir a excelência, agregando, dessa forma, um diferencial competitivo e uma melhor imagem para a IES.

#### 4.2.2.2 Orientação/ Esclarecimento de dúvidas

A orientação e o esclarecimento de dúvidas são considerados como totalmente importante para 78,99% dos entrevistados; 16,44% consideram bastante importante; 4,35% razoavelmente importante; 0,16% pouco importante e 0,05% nenhum pouco importante.

Quanto a satisfação dos alunos com relação a Fema a pesquisa revela que 40,89% estão totalmente satisfeitos; 39,83% estão bastante satisfeitos; 17,13%

estão razoavelmente satisfeitos; 2,06% estão pouco satisfeitos e 0,09% nenhum pouco satisfeitos. Estas questões estão expostas na figura 17.

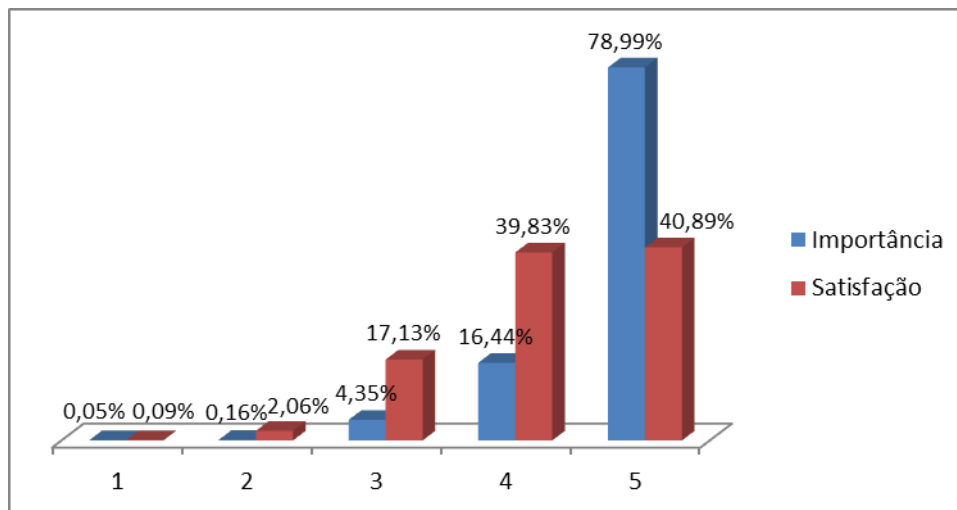


Figura 17 – Orientação / Esclarecimento de dúvidas.  
Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se, assim, que existe uma lacuna entre a total importância (78,99%) e a satisfação (40,89%) quanto as orientações e esclarecimento de dúvidas. É preciso adequar as práticas internas a fim de proporcionar um desempenho favorável, dada a importância em atender as expectativas do aluno. No intuito de satisfazer o cliente Kotler e Armstrong afirmam:

A satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder às expectativas, ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas, ele ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p.3).

Portanto, cabe a IES buscar alternativas que encantem o aluno a partir de ações voltadas as orientações e ao esclarecimento de dúvidas. Um aluno bem orientado tenderá a ser um aluno satisfeito e uma vez que encantado com o serviço prestado pela instituição, aumentam as possibilidades de falar bem desta, o que consequentemente, permite a associação de uma boa imagem da IES.

#### 4.2.2.3 Fácil acesso aos professores

O fácil acesso aos professores é considerado por 73,28% dos entrevistados como totalmente importante; para 21,77% bastante importante; 4,35%

razoavelmente importante; 0,55% pouco importante e 0,05% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação ao acesso aos professores da Fema 41,91% sentem-se totalmente satisfeitos; 40,26% bastante satisfeitos; 15,52% razoavelmente satisfeitos; 1,99% pouco satisfeitos e 0,31% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 18.

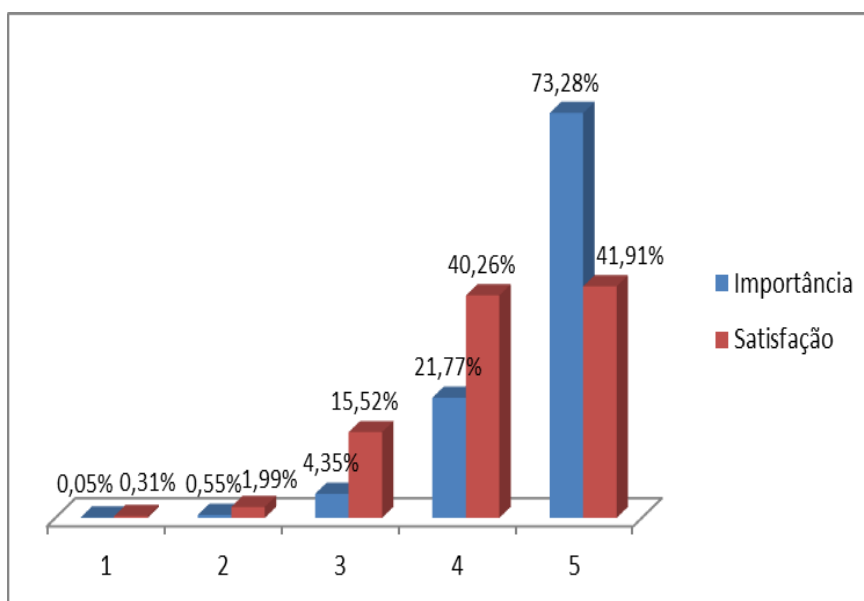


Figura 18 – Fácil acesso aos professores.  
Fonte: dados da pesquisa.

O fácil acesso aos professores representa uma oportunidade deste profissional compreender as necessidades dos alunos. É preciso desenvolver ações nesse sentido, já que existe uma lacuna entre a total importância (73,2%) e a total satisfação com a Fema (41,91%). Logo, o docente precisa entender o seu papel quanto ao encantamento e fidelização do discente.

Nesse sentido, o acesso facilitado ao aluno pode refletir na sua imagem enquanto profissional, bem como na imagem da IES, possibilitando vantagem competitiva a ambos. Demo e Ponte abordam esta perspectiva:

O marketing, na sua abordagem mais atual, pretende identificar as necessidades, desejos e experiências de mercados-alvo selecionados, no intuito de, mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando à fidelização dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade e do ambiente ao longo prazo. Essa ideia é a que, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a

fidelização dos clientes como profícuo indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa. (DEMO, PONTE, 2008, p. 4).

Considerando a importância do papel do professor em uma instituição de ensino entende-se ser de fundamental importância esta conscientização. É ele que cumpre a missão de transmitir conhecimento, incentivar e auxiliar na formação de profissionais exemplares a atuar no mercado de trabalho. Portanto, cabe a IES estimular seus professores quanto as melhores práticas voltadas a atender com excelência os alunos.

#### 4.2.2.4 Fácil acesso à coordenação

O fácil acesso à coordenação de curso é considerado totalmente importante por 73,02% dos entrevistados, 21,85% consideram bastante importante; 4,45% razoavelmente importante; 0,55% pouco importante e 0,14% nenhum pouco importante.

48,17% estão totalmente satisfeitos com o acesso a coordenação; 35,21% bastante satisfeitos; 13,85% razoavelmente satisfeitos; 2,40% pouco satisfeitos e 0,37% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 19.

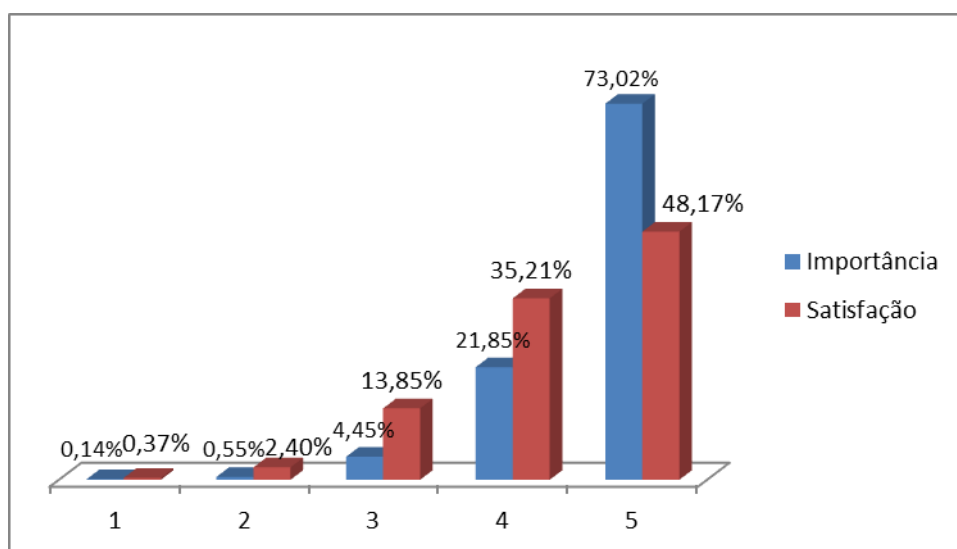


Figura 19 – Fácil acesso a coordenação.  
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando a lacuna entre a total importância (73,02%) e a total satisfação com a Fema (48,1%) compreende-se que é preciso fortalecer a relação entre coordenadores e alunos.

Bretzke (2000) afirma que para obter vantagem competitiva o canal de relacionamento precisa estar voltado a atender o cliente. Nesse sentido, os profissionais precisam ser treinados em técnicas de negociação e relacionamento interpessoal a fim de prestar as melhores informações e o melhor atendimento quando necessitam resolver algum problema.

Assim, ao possibilitar treinamento aos coordenadores quanto a sua abordagem aos alunos a instituição estará preparando estes profissionais para mediar os problemas junto aos acadêmicos, possibilitando um atendimento diferenciado. Além de estreitar a relação entre coordenação e aluno permitindo um valor agregado a imagem da IES.

#### 4.2.2.5 Fácil acesso à direção

O fácil acesso direção é considerado por 67,09% dos entrevistados como totalmente importante; 25,20% consideram bastante importante; 6,84% razoavelmente importante; 0,73% pouco importante e 0,14% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação ao acesso direção da Fema 40,79% sentem-se totalmente satisfeitos; 34,19% bastante satisfeitos; 21,06% razoavelmente satisfeitos; 3,38% pouco satisfeitos e 0,58% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 20.

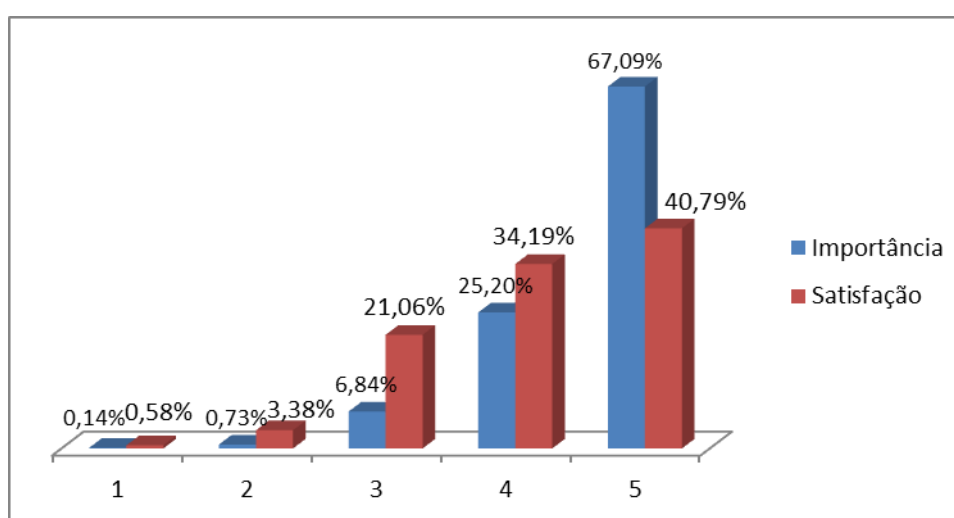


Figura 20 – Fácil acesso a direção.  
Fonte: dados da pesquisa.



Com base nos dados da figura 20 compreende-se que é necessário estabelecer uma maior proximidade ente a direção e alunos da IES. Realizando uma análise com os resultados apresentados nos gráficos anteriores fica evidente que o grau de importância do fácil acesso a direção é inferior em relação ao fácil acesso aos professores e a coordenação, mas nem por isso deve ser desconsiderado.

Nesta linha de pensamento uma relação pode ser fomentada a fim de agregar valor à instituição, Quadros (2010) alerta que a interação com os clientes pode ser transacional ou relacional. Nas interações transacionais o autor afirma que a maior preocupação consiste nas características e na qualidade do produto sem ocorrer a preocupação com a relação. Já em interações relacionais o foco é voltado para retenção lucrativa do cliente o que reflete na criação de serviços complementares, em um contato mais contínuo e uma maior preocupação com o relacionamento.

Logo, o acesso a alta direção pode ser considerado um diferencial competitivo da instituição e fortalecer a relação com os alunos, fazendo com que estes se sintam prestigiados devido a atenção recebida da alta direção.

#### **4.2.2.6 Fácil acesso à secretaria**

O fácil acesso à secretaria é considerado totalmente importante por 75,95% dos entrevistados, 19,71% consideram bastante importante; 3,98% razoavelmente importante; 0,27% pouco importante e 0,08% nenhum pouco importante.

Em relação à opinião dos alunos quanto ao fácil acesso a secretaria, 60,52% estão totalmente satisfeitos com o acesso à secretaria; 31,17% bastante satisfeitos; 7,54% razoavelmente satisfeitos; 0,69% pouco satisfeitos e 0,09% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 21.

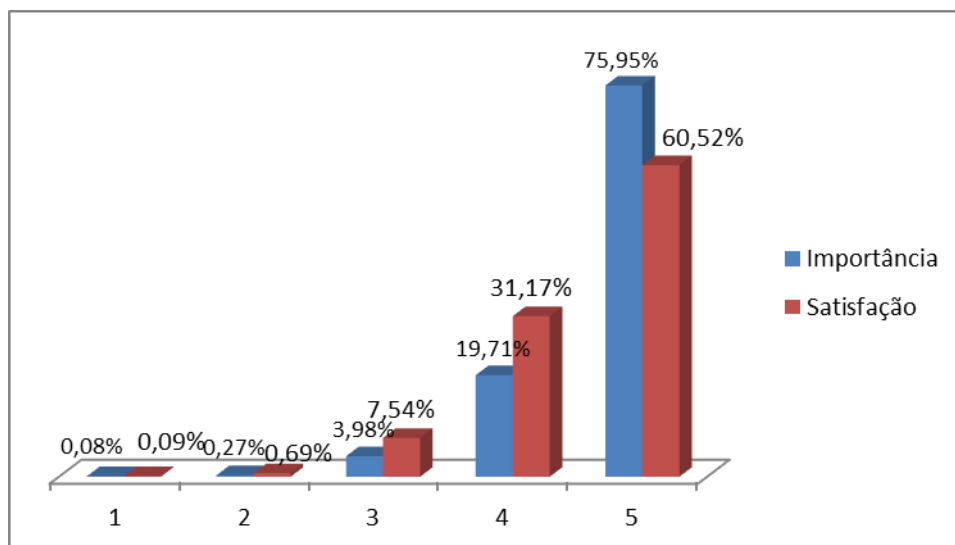


Figura 21 – Fácil acesso a secretaria.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da figura 21, observa-se que não existe uma lacuna muito saliente entre a total importância (75,95%) e a total satisfação com a Fema (60,52%). Porém, 60,52% consiste um percentual de baixa satisfação, deste modo, sugere-se ser necessário fortalecer ainda mais este índice a partir da conscientização dos atendentes da secretaria sobre a importância do seu trabalho para o bom relacionamento com o aluno, bem como para a imagem da IES.

É na secretaria que se encontram as informações sobre os alunos. Ampliar esse banco de dados a fim de captar informações sobre aspectos que influenciem no relacionamento com eles, consiste em um fator preponderante. Uma alternativa para gerenciar esse relacionamento com os alunos é o CRM ou SRM.

Sob essa perspectiva Bretzke (2000) afirma que o CRM é a interação entre o marketing e a tecnologia da informação. A partir desse sistema a IES conseguirá atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, já que a partir do CRM disponibilizam-se meios mais eficazes e integrados contendo o histórico da relação com o aluno.

Portanto, implantar um sistema de CRM ou SRM que armazene o histórico da relação entre aluno e IES poderá auxiliar na boa performance do atendimento da secretaria, bem como apresenta-se como uma fonte de informações relevantes a outros interessados como: coordenação, direção e professores.

#### 4.2.2.7 Fácil acesso à biblioteca

O fácil acesso a biblioteca é considerado por 81,89% dos entrevistados como totalmente importante; 13,87% bastante importante; 4,00% razoavelmente importante; 0,16% pouco importante e 0,08% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação ao acesso a biblioteca da Fema 70,33% sentem-se totalmente satisfeitos; 21,11% bastante satisfeitos; 7,66% razoavelmente satisfeitos; 0,67% pouco satisfeitos e 0,22% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 22.

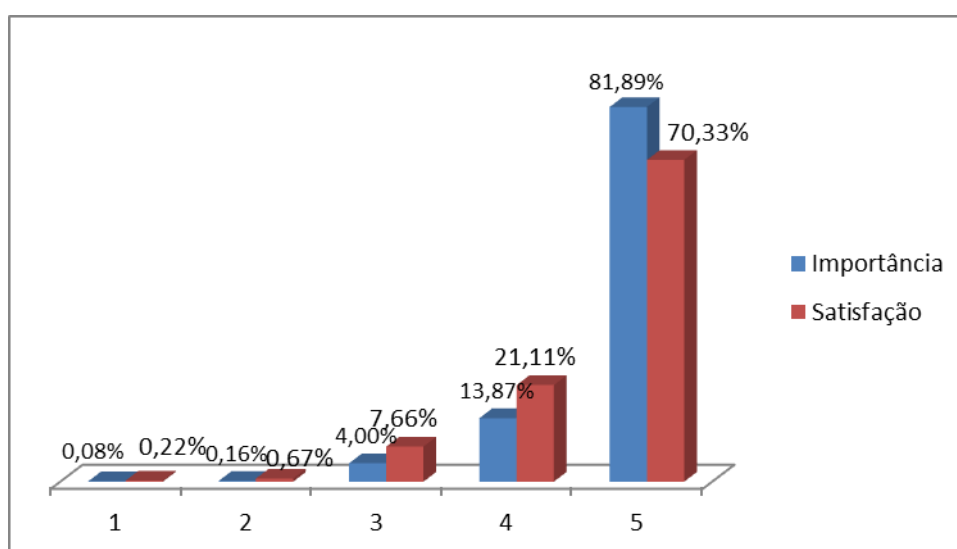


Figura 22 – Fácil acesso à biblioteca.  
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que 81,89% dos alunos entrevistados consideram como totalmente importante o fácil acesso à biblioteca e 70,33% estão totalmente satisfeitos com o trabalho realizado na Fema, conclui-se que não há uma lacuna expressiva para este serviço. Neste caso recomenda-se dar continuidade no trabalho que vem sendo realizado pelos bibliotecários, bem como incentivar o atendimento diferenciado.

Tendo em vista que biblioteca é o local onde o aluno irá buscar materiais para pesquisa é fundamental que seja um ambiente acolhedor em que as informações sejam facilitadas. Nesse sentido sugere-se ao bibliotecário procurar entender as necessidades dos alunos e a partir do seu conhecimento oferecer as melhores obras disponíveis.

Sob essa perspectiva Demo e Ponte (2008) ressaltam que o marketing atual tem a intenção de identificar as demandas do seu público visando não somente a satisfação, mas o encantamento. São ações diferenciadas que se converterão em vantagem competitiva, considerando a importância da fidelização dos clientes.

Portanto, o preparo contínuo do bibliotecário bem como sua disponibilidade para atender aos alunos tende a harmonizar um relacionamento satisfatório.

#### 4.2.2.8 Competência dos funcionários

A competência dos funcionários é considerada totalmente importante por 74,61% dos entrevistados, 21,10% consideram bastante importante; 3,98% razoavelmente importante; 0,33% pouco importante e 0,11% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação em afinidade a competência dos funcionários 44,93% estão totalmente satisfeitos com a competência dos funcionários da Fema; 41,13% bastante satisfeitos; 13,03% razoavelmente satisfeitos; 0,78% pouco satisfeitos e 0,12% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 23.

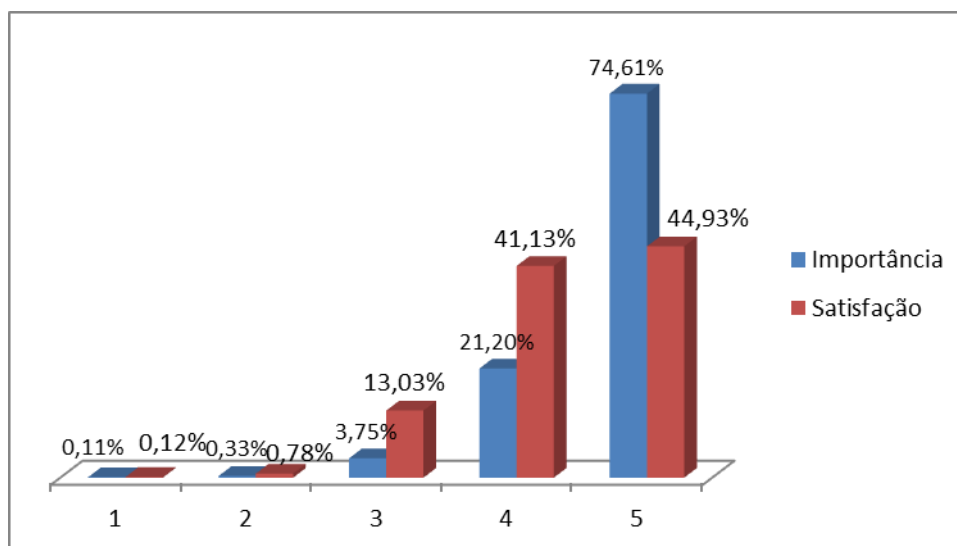


Figura 23 – Competência dos funcionários.

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na figura 23 percebe-se uma lacuna entre o grau de total importância e total satisfação com a Fema com relação a competência de seus funcionários. Verifica-se a necessidade de estabelecer práticas de endomarketing

que favoreçam o entendimento por parte dos funcionários quanto a satisfação de um trabalho bem conduzido ser um reflexo diante da boa relação entre alunos e IES.

Nesse sentido, Teixeira (2005) salienta que a partir de uma gestão estratégica de pessoas é possível orientar quanto a direção de suas atividades, garantir flexibilidade e agilidade, objetivando um desempenho superior.

Aliado a gestão estratégica de pessoas o endomarketing apresenta-se como uma ferramenta fundamental para guiar o desempenho dos colaboradores, Brum (2010) afirma que o endomarketing tem o objetivo de criar uma consciência empresarial a partir de um clima organizacional de harmonia, em que o funcionário atua como facilitador dos processos. O desempenho positivo do colaborador se reflete na consolidação da imagem da empresa e no seu valor para o mercado.

É preciso, portanto, estabelecer ações voltadas para gerar um desempenho superior, em que o funcionário busque a excelência no resultado de suas atividades. Resultado que poderá ser possível a partir de uma gestão estratégica, bem como através de um ambiente organizacional agradável que incentive a produtividade.

#### **4.2.2.9 Palestras**

A realização de palestras é considerada totalmente importante por 57,31% dos alunos entrevistados, 30,84% consideram bastante importante; 10,20% razoavelmente importante; 1,52% consideram pouco importante e 0,12% nenhum pouco importante.

Os alunos entrevistados conferem grau de importância com relação as palestras que a Fema realiza em que 35,62% estão totalmente satisfeitos; 34,30% estão bastante satisfeitos; 26,72% estão razoavelmente satisfeitos; 3,17% pouco satisfeitos e 0,20% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 24.

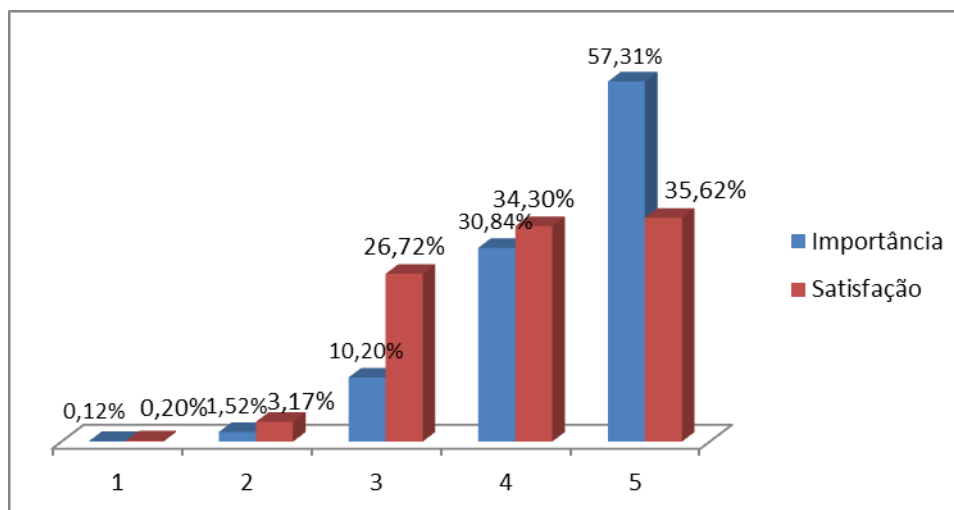


Figura 24 – Palestras.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados somente 57,31% dos alunos conferem grau de importância máximo para as palestras. Dado que sugere a necessidade de orientar o estudante sobre a relevância da atualização a partir de ações como esta. Além disso, a total satisfação conferida a Fema também apresenta índice baixo (35,62%).

De tal modo, aconselha-se à instituição promover uma conscientização sobre a importância em propagar o conhecimento a partir de palestras, bem como ajustar a temática de acordo com as demandas dos alunos.

Cobra (2003) destaca que as decisões mercadológicas precisam atingir as necessidades e os desejos dos consumidores. Sugere-se, portanto, uma pesquisa a fim de conhecer quais os temas de interesse deste público-alvo, a fim de fomentar a participação, a satisfação e o envolvimento destes nas palestras promovidas pela instituição.

#### 4.2.2.10 Seminários

Aos seminários os alunos entrevistados conferem grau de importância: 55,19% totalmente importante; 32,23% bastante importante; 11,16% razoavelmente importante; 1,24% pouco importante e 0,18% nenhum pouco importante.

A satisfação dos alunos entrevistado quanto a realização de seminários pela Fema: 33,60%; estão totalmente satisfeitos; 37,66% estão bastante satisfeitos; 24,35% estão razoavelmente satisfeitos; 4,06% pouco satisfeitos e 0,33% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 25.

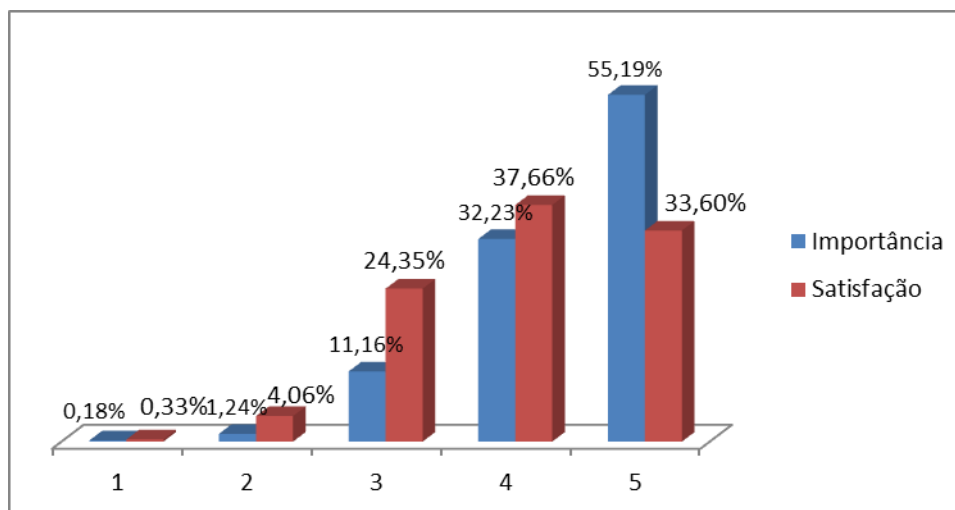


Figura 25 –Seminários.  
Fonte: dados da pesquisa.

Assim como as palestras, observa-se que os alunos não conferem elevado grau de total importância aos seminários. Da mesma forma julga-se necessário fomentar o desejo de participação e envolvimento nestes eventos.

A manifestação de debates, a produção científica a partir de diferentes temáticas, resumem-se em questões que podem ser fundamentais para o crescimento dos alunos. Assim, a eles possibilita-se maior capacidade crítica, por conseguinte maiores possibilidades no desempenho no mercado de trabalho, questões totalmente voltadas a uma educação de qualidade. Logo, são fatores que influenciam na percepção dos serviços prestados pela IES e ainda constituem-se em possíveis fatores de sucesso do egresso.

Spiller et al (2006, p. 77) ressaltam que:

Hoje o importante é identificar como o cliente percebe o serviço prestado. É a partir daí que se estabelece a fidelidade e o relacionamento com o consumidor. Sendo assim, é vital gerenciar a percepção do cliente de modo a transmitir a imagem pretendida pela empresa.

Portanto, é papel da IES incentivar a participação e o envolvimento dos alunos tanto a partir de contribuições sobre temáticas, como também incentivando a participação nestes eventos através da valorização do tema escolhido.

#### 4.2.2.11 Cursos de extensão

Os cursos de extensão são considerados por 63,83% dos entrevistados como totalmente importante; 25,65% bastante importante; 9,23% razoavelmente importante; 1,09% pouco importante e 0,20% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação aos cursos de extensão oferecidos pela Fema 32,55% sentem-se totalmente satisfeitos; 37,44% bastante satisfeitos; 24,72% razoavelmente satisfeitos; 4,64% pouco satisfeitos e 0,75% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 26.

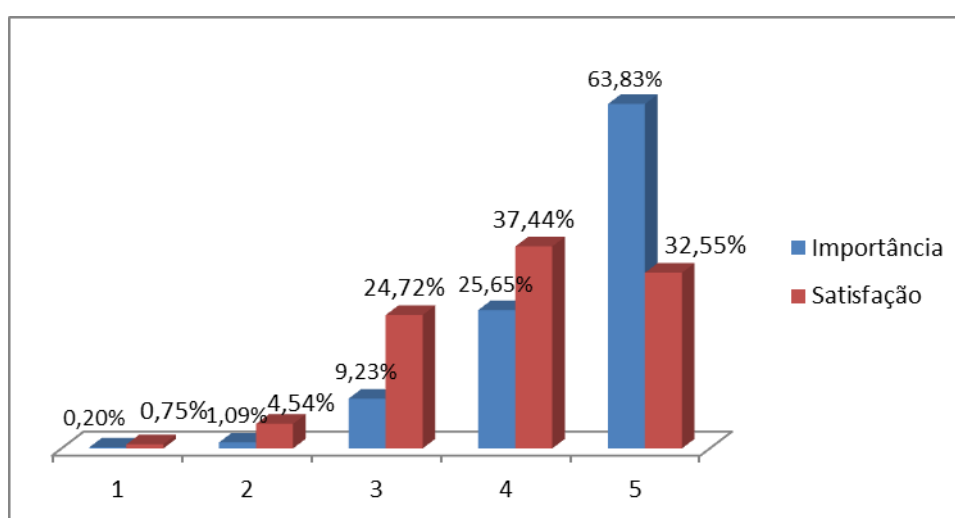


Figura 26 – Cursos de extensão.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados nota-se que os alunos conferem um grau de importância relativamente alto (65,83%) aos cursos de extensão, principalmente quando comparado com o percentual de seminários (55,19%) e palestras (57,31%). Conseqüentemente, essas informações, entende-se que representam o interesse em cursos de aperfeiçoamento.

Porém, observa-se a lacuna existente entre a importância e a satisfação com a Fema. Assim, sugere-se que a IES promova pesquisas questionando os temas de cursos de extensão que seus alunos buscam, agregando valor a este serviço da instituição. Sob essa perspectiva Las Casas (2008, p. 34) reforça que “a criação de valor agregado deve ser uma constante, além de representar uma forma de busca diferencial na oferta educacional”.



#### 4.2.2.12 Materiais didáticos

Aos materiais didáticos os alunos entrevistados conferem grau de importância: 74,48% totalmente importante; 19,49% bastante importante; 5,12% razoavelmente importante; 0,72% pouco importante e 0,19% nenhum pouco importante.

A satisfação dos alunos entrevistados quanto aos materiais didáticos da Fema: 35,89%; estão totalmente satisfeitos; 36,19% estão bastante satisfeitos; 22,64% estão razoavelmente satisfeitos; 4,67% pouco satisfeitos e 0,60% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 27.

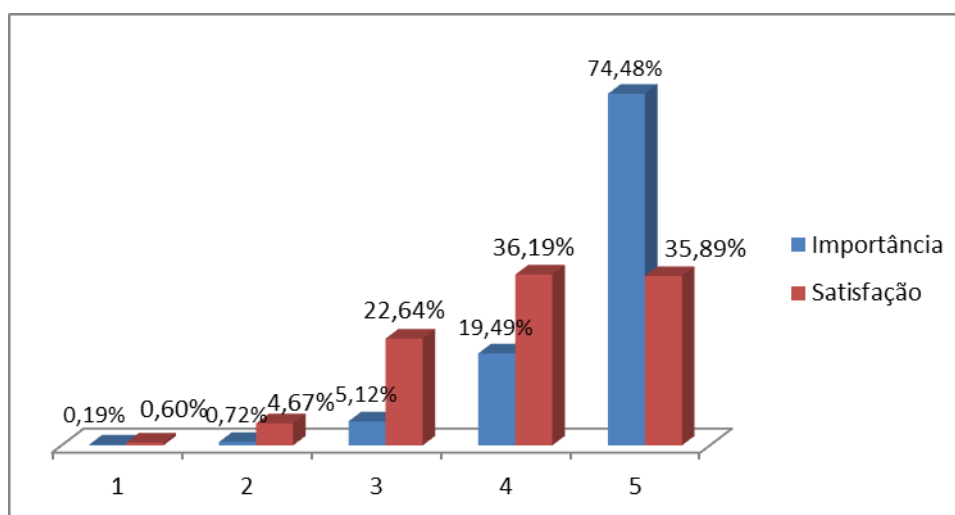


Figura 27 – Materiais didáticos.  
Fonte: dados da pesquisa.

Acredita-se que através de materiais didáticos eficientes os alunos terão maior aprendizado, já que eles podem estimular o estudo e entendimento do conteúdo. Com base nos resultados da figura 27 é aconselhável que a Fema revise e atualize seus materiais didáticos a fim de melhorar o índice de satisfação de seus alunos.

Entende-se que os detalhes geram um diferencial competitivo em que a satisfação do cliente pode ser obtida a partir de qualquer instante, conforme relatam Spiller et al (2006). O autor denomina estes detalhes como momentos da verdade, os quais são construídos a partir dos diversos contatos da empresa com seus clientes.

Recomenda-se adequar os materiais didáticos da Fema, objetivando atender os mínimos detalhes. Acredita-se que esta ação fará com que o índice de satisfação

do aluno tenha um percentual elevado, evidenciando positivamente um “momento da verdade” e refletindo positivamente na imagem da IES.

#### 4.2.2.13 Desempenho dos professores

Ao desempenho dos professores os alunos entrevistados conferem grau de importância: 79,56% totalmente importante; 15,83% bastante importante; 4,28% razoavelmente importante; 0,16% pouco importante e 0,16% nenhum pouco importante.

A satisfação dos alunos entrevistado quanto ao desempenho dos professores da Fema: 39,18%; estão totalmente satisfeitos; 41,54% estão bastante satisfeitos; 16,80% estão razoavelmente satisfeitos; 2,27% pouco satisfeitos e 0,22% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 28.

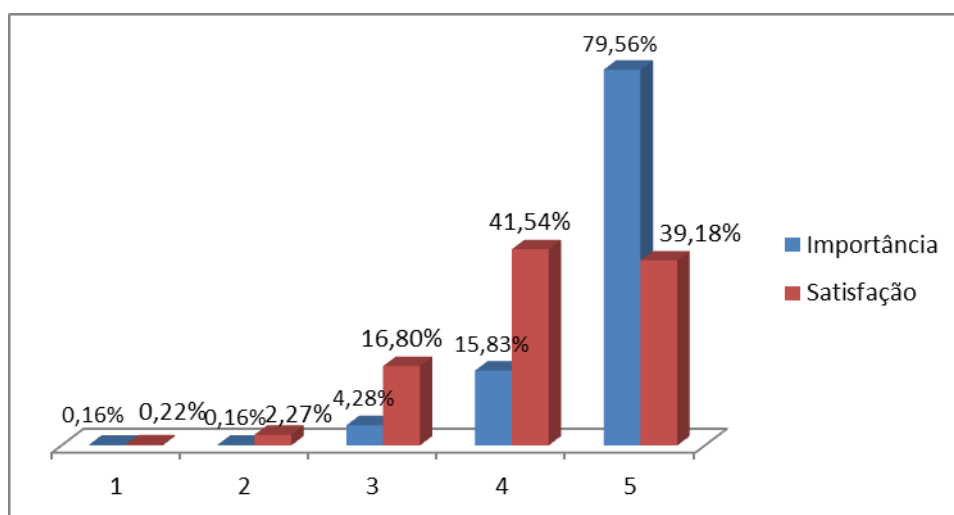


Figura 28 – Desempenho dos professores.  
Fonte: dados da pesquisa.

O desempenho dos professores é fundamental, já que este profissional é o principal condutor para que ocorra a aprendizagem. Nesse sentido observando o gráfico 38 nota-se que a Fema pode aumentar o nível de capacitação de seus professores, visando atingir um nível considerado de excelência quanto ao desempenho em sala de aula, pois somente 39,18% dos alunos estão totalmente satisfeitos com o desempenho dos docentes, contra 79,56% conferido ao grau de total importância.

Gobbo (2013) reforça o fato de que o professor precisa evidenciar a sua importância para a sociedade a partir da conscientização das pessoas quanto a

importância do papel do educador, não somente como um mero transmissor da informação. Ou seja, ele precisa confrontar o conteúdo abordado com as questões e valores da vida. O autor reforça ainda que:

Mas, este é um movimento individual. É uma mudança que começa internamente. De nada irá adiantar ficar esperando... esperando que a escola faça alguma coisa... esperando que o grupo se organize... Está na hora de parar de buscar justificativas para a inércia e procurar oportunidades de se destacar no meio da mesmice, de fazer diferente, de encontrar um modo pessoal de ministrar aulas melhores, de conseguir encantar seus alunos, de ter mais tranquilidade no seu trabalho, de ser mais feliz na sua profissão e se tornar um profissional mais disputado no mercado. (GOBBO, 2013; p. 70).

Portanto, num primeiro momento, cabe a IES despertar a conscientização no que tange a aulas de melhor qualidade. Assim, é preciso entender e conhecer o nível de motivação dos professores, e se necessário promover capacitações a fim de obter melhor desempenho de seu trabalho. Nesse sentido, é necessário incentivar a produção de aulas diferenciadas despertando o interesse do aluno, fator primordial para um aprendizado de qualidade que refletirá na imagem da IES e na retenção dos alunos.

#### **4.2.2.14 Programas de iniciação científica**

Os programas de iniciação científica são considerados por 65,88% dos entrevistados como totalmente importante; 24,63% bastante importante; 7,51% razoavelmente importante; 1,61% pouco importante e 0,37% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação aos programas de iniciação científica oferecidos pela Fema 39,64% sentem-se totalmente satisfeitos; 37,43% bastante satisfeitos; 18,32% razoavelmente satisfeitos; 4,03% pouco satisfeitos e 0,58% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 29.

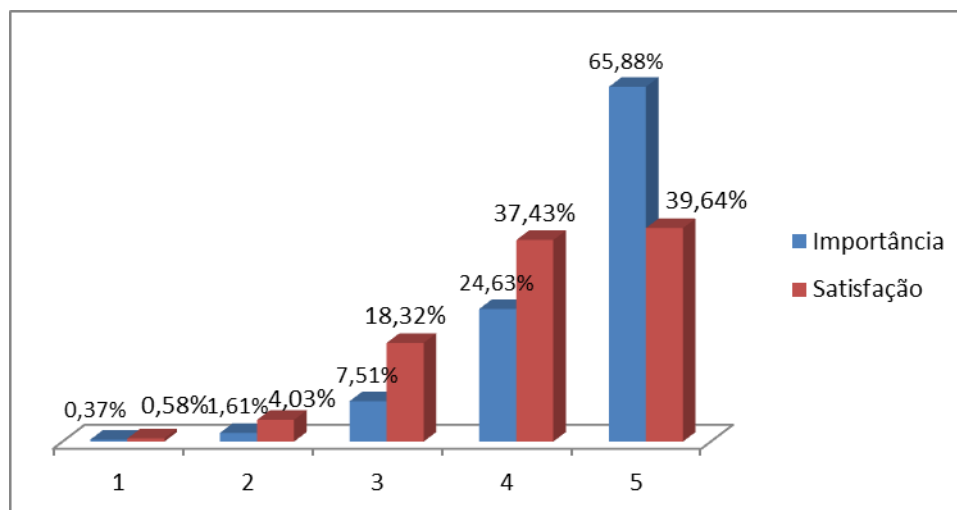


Figura 29 – Programas de iniciação científica.  
Fonte: dados da pesquisa.

Conforme dados observados na figura 29 entende-se a importância conferida a programas de iniciação científica. Porém a IES precisa planejar alternativas que melhorem o índice de satisfação, visto que existe uma lacuna entre importância (65,88%) e satisfação (39,64%).

Sernovitz (2012) revela a importância do marketing relacional em que é preciso focar em ações que satisfaçam os clientes, objetivando a confiança e o respeito, além de fazer com que eles falem bem dos produtos e serviços da organização.

Para que o aluno se envolva e fale bem dos programas de iniciação científica sugere-se aplicar uma pesquisa de opinião a fim de detectar o que é preciso aperfeiçoar com relação aos eventos desta área. Além disso, ao final de cada programa de iniciação científica é importante coletar as informações quanto a satisfação referente ao evento. Portanto, é respeitável que ocorra a aplicação de uma pesquisa antes e outra após a realização de programas de iniciação científica.

#### 4.2.2.15 Programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos)

Aos programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos), os alunos conferem grau de importância: 76,47% totalmente importante; 17,48% bastante importante; 4,48% razoavelmente importante; 1,22% pouco importante e 0,36% nenhum pouco importante.

A satisfação dos alunos entrevistado quanto aos programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos) oferecidos pela Fema: 47,16%; estão totalmente

satisfeitos; 26,85% estão bastante satisfeitos; 18,73% estão razoavelmente satisfeitos; 5,57% pouco satisfeitos e 1,68% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 30.

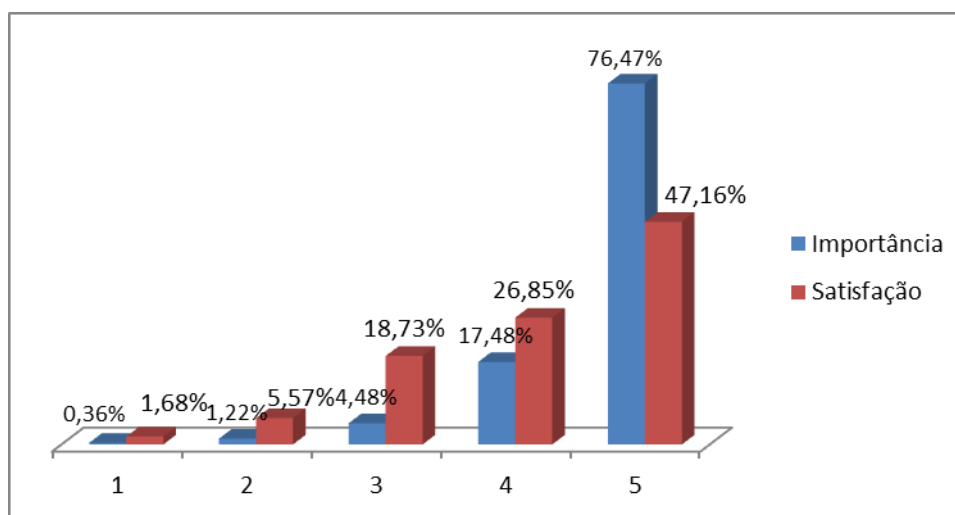


Figura 30 – Programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos).

Fonte: dados da pesquisa.

Tomando como base os dados da figura 30 observa-se que a IES apresenta uma oportunidade de melhoria no que tange aos programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos).

Porém entende-se que neste quesito os alunos sempre buscarão mais apoio, portanto, propõe-se que a IES reforce a divulgação de todas as ações adotadas no que tange a benefícios destinados aos alunos. Esse reforço de comunicação poderá favorecer a imagem da IES, bem como poderá refletir na satisfação dos alunos.

Bretzke (2000) destaca que o marketing de relacionamento emprega os mesmos componentes do tradicional composto de comunicação de forma sistemática e integrada às atividades normais da empresa, mas atuando constantemente conforme o contato com o cliente. Portanto, é necessário intensificar os contatos com o aluno a fim de reforçar os benefícios que a IES disponibiliza.

#### 4.2.2.16 Programa Fema carreiras

O programa Fema carreiras é considerado por 67,77% dos entrevistados como totalmente importante; 23,80% bastante importante; 7,00% razoavelmente importante; 0,97% pouco importante e 0,46% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com relação ao programa Fema carreiras 40,42% sentem-se totalmente satisfeitos; 23,80% bastante satisfeitos; 18,39% razoavelmente satisfeitos; 4,90% pouco satisfeitos e 1,03% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 31.

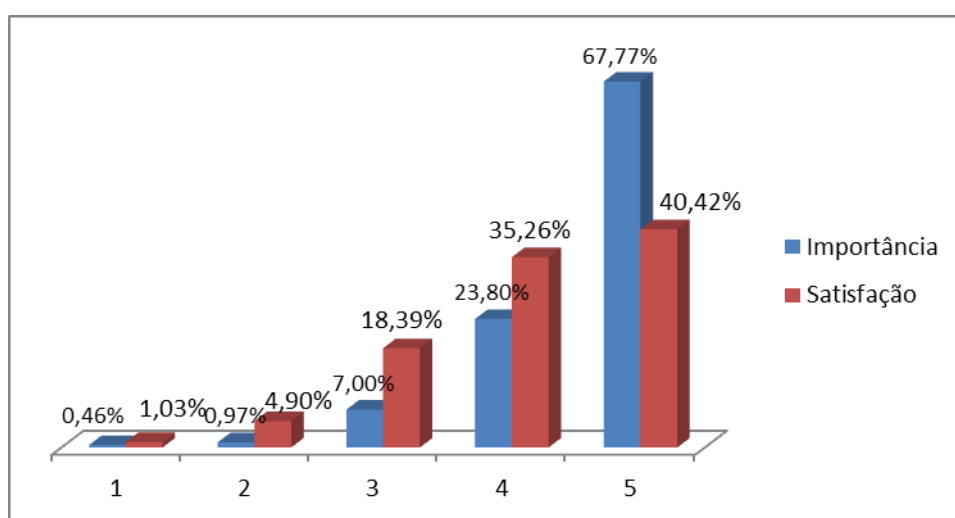


Figura 31 – Fema Carreiras.  
Fonte: dados da pesquisa.

Observando as lacunas existentes entre importância (67,77%) e satisfação (40,42%) com a Fema nota-se que é preciso divulgar aos alunos as medidas tomadas no programa Fema carreiras. Uma alternativa é divulgar mensalmente as indicações de alunos/egressos para as empresas cadastradas, bem como as ações deste projeto. Além disso, considera-se possível fortalecer a imagem do programa divulgando os casos de sucesso a partir de depoimentos de empresários, bem como de alunos contratados.

Tavares (2010) afirma que é preciso ter a comunicação como um investimento, pois se constitui na essência de qualquer relacionamento entre emissores e receptores, sejam organizações ou pessoas.

#### 4.2.2.17 Infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos etc)

Quanto a infraestrutura adequada os alunos entrevistados conferem grau de importância: 78,32% totalmente importante; 15,88% bastante importante; 5,14% razoavelmente importante; 0,49% pouco importante e 0,16% nenhum pouco importante.

Analisando a satisfação dos alunos entrevistados quanto a infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos etc) oferecida pela Fema: 47,71%; estão totalmente satisfeitos; 31,89% estão bastante satisfeitos; 15,47% estão razoavelmente satisfeitos; 3,97% pouco satisfeitos e 0,96% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 32.

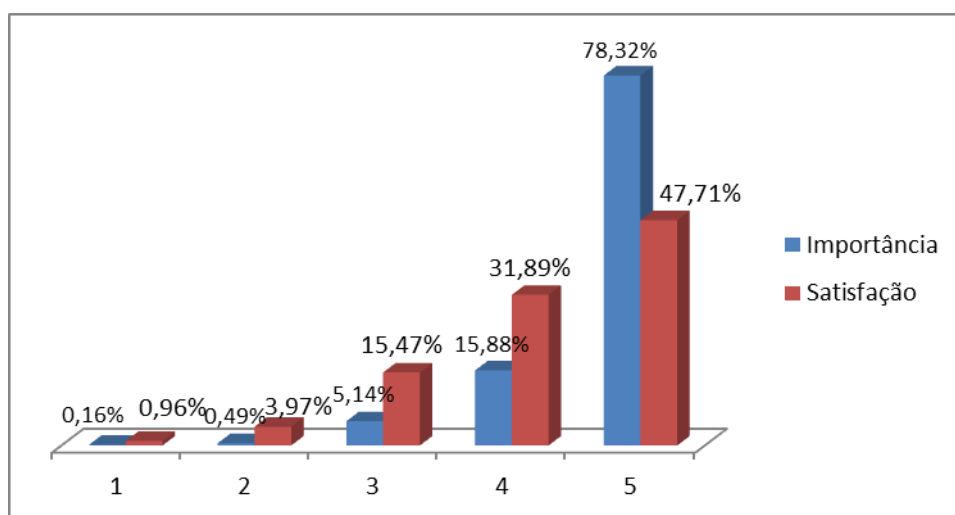


Figura 32 – Infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos etc).  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base na figura 32 observa-se a lacuna entre a total importância conferida pelos alunos no que tange a infraestrutura adequada e a satisfação com a Fema.

Logo, nota-se, a necessidade de a IES possibilitar as condições adequadas para encantar os alunos.

O ambiente onde se presta o serviço, quando sintonizado com o desejo do consumidor, contribui para retê-lo por mais tempo, estimulando assim a compra. Tal ambiente é influenciado pela cultura e por diversos fatores sociais, de modo que seu design deve refletir o estilo de vida da clientela. (SPILLER ET AL 2006, p. 80).

Nesse sentido, é importante projetar ambientes e adequar a infraestrutura ao público jovem, bem como disponibilizar equipamentos de qualidade que atendam as demandas para um bom aprendizado em sala de aula.

#### 4.2.2.18 Ouvidoria

A ouvidoria é considerada por 65,53% dos entrevistados como totalmente importante; 25,88% bastante importante; 8,79% razoavelmente importante; 1,39% pouco importante e 0,41% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com a ouvidoria da Fema carreiras 36,25% sentem-se totalmente satisfeitos; 37,38% bastante satisfeitos; 21,15% razoavelmente satisfeitos; 4,52% pouco satisfeitos e 0,70% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 33.

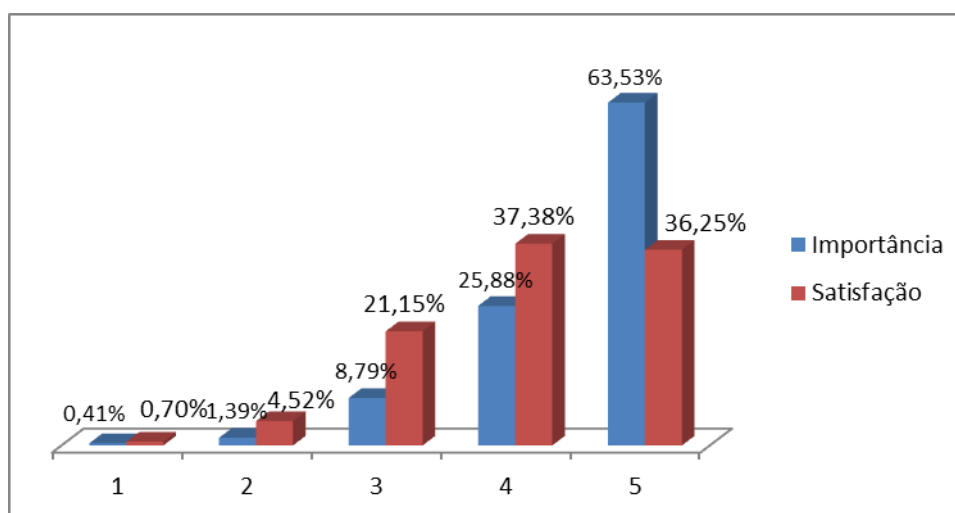


Figura 33 – Ouvidoria.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base na figura 33 nota-se o baixo índice de satisfação (36,25%) com relação a ouvidoria da Fema. Assim, é imprescindível tomar atitudes no que se refere a atender as solicitações recomendadas a partir deste canal de comunicação. Além disso, torna-se importante reforçar a divulgação referente a existência desse meio de comunicação.

Sob esta linha de pensamento Quadros (2010, p. 49) ressalta que “Entender este relacionamento de mão dupla, onde não apenas a organização, mas também o Cliente é agente gerador da comunicação é cada vez mais importante para a sobrevivência e prosperidade das organizações.”



Portanto, esse importante canal de comunicação pode ser completamente utilizado pelos alunos, e, conseqüentemente, a IES deve ser ágil no retorno as exigências, sugestões ou reclamações. Assim, conquistar-se-á a comunicação de mão dupla que contribuirá para um relacionamento efetivo entre ambos.

#### 4.2.2.19 Cumprir com as promessas feitas aos alunos

Cumprir com as promessas feitas aos alunos é uma ação considerada por 74,85% dos entrevistados como totalmente importante; 18,60% bastante importante; 5,78% razoavelmente importante; 0,61% pouco importante e 0,17% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação ao fato de a Fema cumprir com as promessas feitas aos alunos 37,15% sentem-se totalmente satisfeitos; 37,45% bastante satisfeitos; 21,70% razoavelmente satisfeitos; 3,08% pouco satisfeitos e 0,62% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 34.

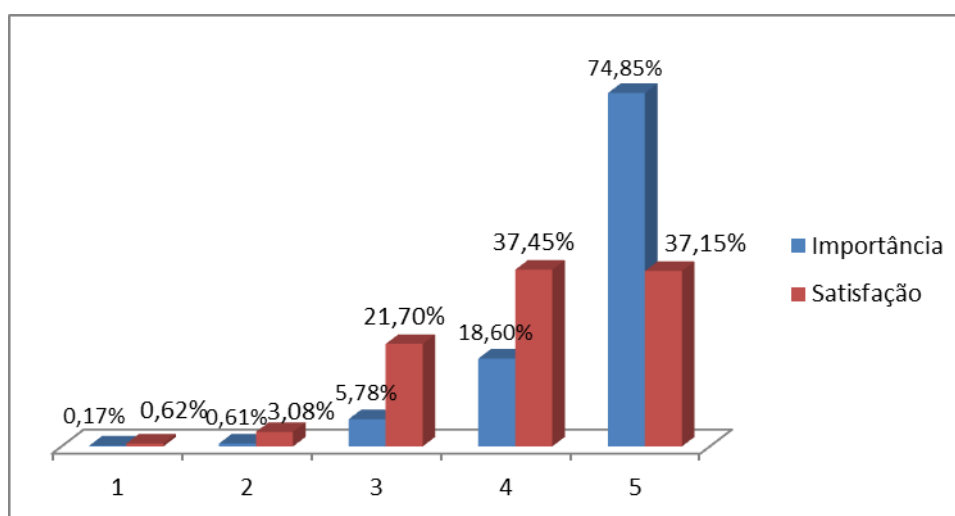


Figura 34 – Cumprir com as promessas feitas aos alunos.

Fonte: dados da pesquisa.

Atender as promessas feitas aos alunos consiste em uma ação fundamental para a relação entre aluno de IES, a qual reflete diretamente na imagem da instituição. Verifica-se que a Fema precisa aprimorar o atendimento quanto a este aspecto, tendo em vista a lacuna existente entre a total importância (74,85%) e a total satisfação (37,15%).

Nesse sentido, Gordon (2000) salienta que o significado de relacionamentos se constitui em compromisso com todos os participantes, caso contrário qualidade, atendimento ou inovação não fazem sentido.

Além disso, McKenna reforça a importância do diálogo no que se refere as ações de relacionamento:

A comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. (McKenna, 1992, p. 121).

É essencial, portanto, o diálogo constante entre IES e seus alunos a fim de entender o nível de satisfação dos alunos quanto ao cumprimento de promessas feitas pela Fema.

#### 4.2.2.20 Revistas informativas

As revistas informativas são consideradas por 57,07% dos entrevistados como totalmente importante; 27,20% bastante importante; 13,21% razoavelmente importante; 2,34% pouco importante e 0,18% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com as revistas da Fema 37,69% sentem-se totalmente satisfeitos; 33,51% bastante satisfeitos; 22,51% razoavelmente satisfeitos; 5,59% pouco satisfeitos e 0,71% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 35.

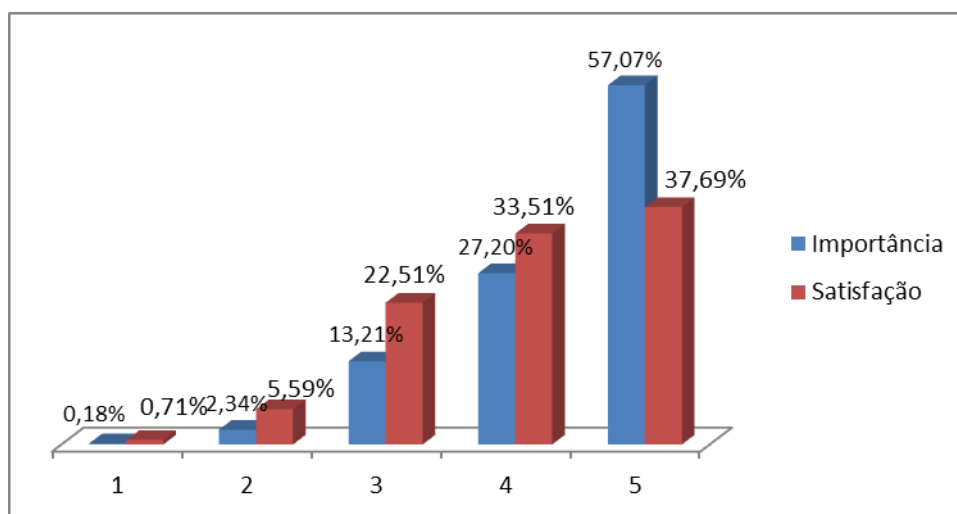


Figura 35 – Revistas informativas.

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando o índice de total importância para revistas informativas (57,07%), bem como a total satisfação com as revistas da Fema (37,69%) conclui-se que este é um material que precisa ser repaginado ou substituído. Logo coletar informações sobre quais são as preferências dos alunos quanto aos materiais de divulgação das informações da Fema auxiliará a comunicação. Para isso num primeiro momento é importante coletar e registrar tais opiniões em um sistema, como por exemplo o CRM ou SRM. Bretzke reforça que:

A implantação de um projeto CRM facilita a transição para a estrutura proposta, pois favorece a redução de níveis hierárquicos, oferece-se uma visão única do cliente para a empresa, disponibiliza as informações em tempo real para o atendimento e tomada de decisão, compartilhando o sistema de informações. (BRETZKE, 2000, p. 18).

#### 4.2.2.21 Portal Educacional

Quanto ao portal educacional os alunos entrevistados conferem grau de importância: 78,27% totalmente importante; 15,46% bastante importante; 5,64% razoavelmente importante; 0,49% pouco importante e 0,14% nenhum pouco importante.

Considerando a satisfação dos alunos entrevistados quanto ao portal educacional da Fema: 45,29% estão totalmente satisfeitos; 30,30% estão bastante satisfeitos; 17,89% estão razoavelmente satisfeitos; 5,53% pouco satisfeitos e 0,99% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 36.

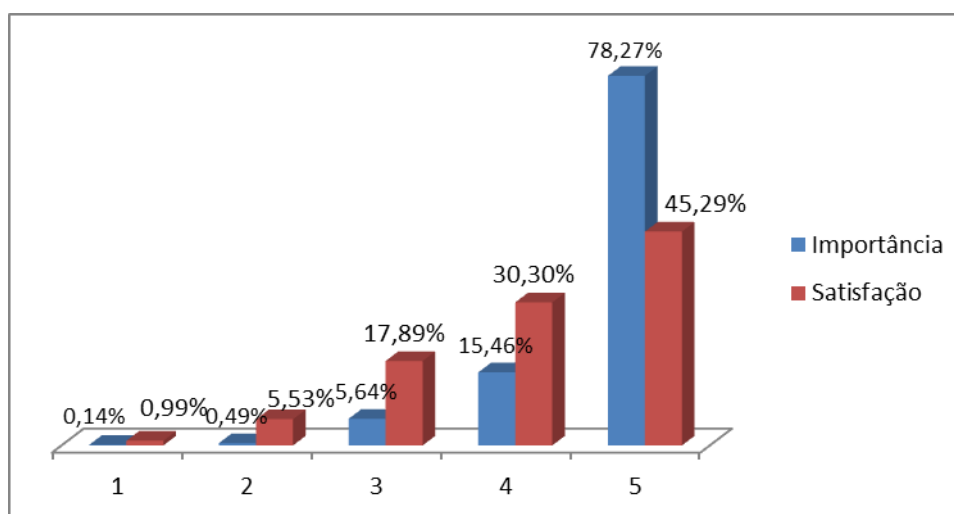


Figura 36 – Portal Educacional.

Fonte: dados da pesquisa.

O portal educacional pode ser considerado como uma ferramenta de relação indispensável entre a IES e os alunos. Isto porque é neste espaço que os acadêmicos recebem as notícias, informações, conteúdo dos componentes curriculares. Além disso, a partir desse canal de comunicação eles podem contatar com seus professores ou coordenação de curso.

Portanto, tendo em vista a lacuna apontada na figura 36 em que 78,27% dos alunos consideram totalmente importante, mas somente 45,29% estão totalmente satisfeitos com o portal da Fema conclui-se que é preciso atualizar este serviço facilitando esse canal de relação entre aluno e os diferentes receptores.

Kotler (1998) destaca que a diferenciação entre as empresas de serviços está na alta qualidade prestada. O sucesso desta relação depende de atender e exceder as expectativas de qualidade do público-alvo, as quais surgem de experiências passadas, divulgação boca a boca, bem como propaganda da organização.

É preciso, nesse sentido, que a Fema pesquise os principais fatores de descontentamentos dos alunos com relação ao seu portal educacional e a partir desta pesquisa faça os ajustes necessários.

#### **4.2.2.22 Infraestrutura de tecnologia (internet)**

A infraestrutura de tecnologia (internet) é considerada por 77,37% dos entrevistados como totalmente importante; 15,53% bastante importante; 5,32% razoavelmente importante; 1,44% pouco importante e 0,33% nenhum pouco importante.

Em contrapartida a satisfação com a infraestrutura de tecnologia (internet) da Fema é de apenas 33,11% totalmente satisfeitos e 26,02% bastante satisfeitos; 24,57% razoavelmente satisfeitos; 12,54% pouco satisfeitos e 3,76% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 37.

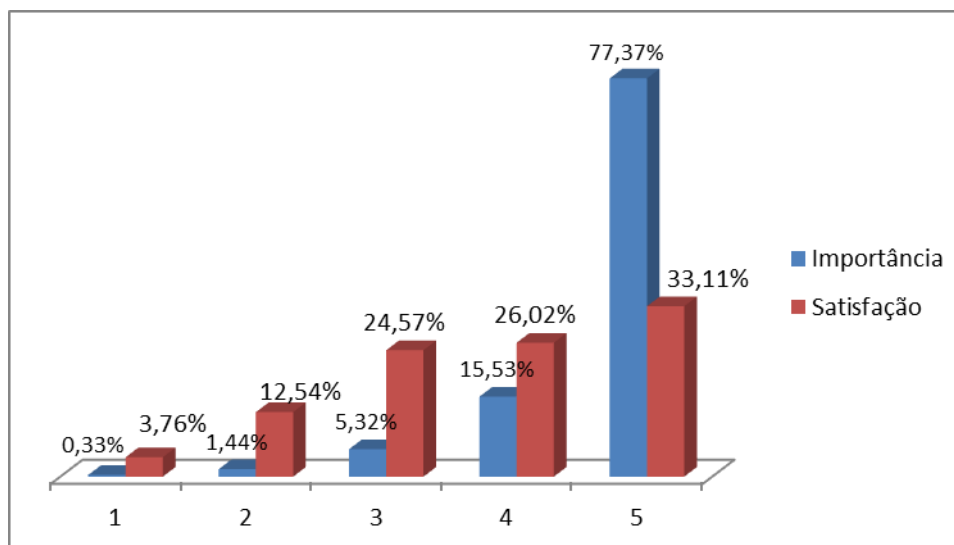


Figura 37 – Infraestrutura de tecnologia (internet).

Fonte: dados da pesquisa.

Ao comparar os resultados apresentados na figura 37 conclui-se que o nível de total satisfação com a infraestrutura de internet da Fema é baixo (33,11%), principalmente quanto associado ao grau de total importância (77,37%). Além disso, alguns alunos reforçam esta insatisfação quando citam na questão aberta (apêndice IV) “Melhorar a parte de T.I., a internet é insatisfatória”. Logo a infraestrutura de tecnologia apresenta-se como um ponto frágil, necessitando investimento e melhoria do aproveitamento da internet.

Bretzke (2000) destaca que para se obter vantagem competitiva é preciso saber interpretar as informações de seus clientes, assim como utilizá-las para a tomada de decisões, bem como para o efetivo relacionamento com eles. Para tanto é necessário investir continuamente em: tecnologia da informação, capacitação, revisão dos procedimentos, comunicação, a fim de estar constantemente mudando para atender às necessidades dos clientes, bem como às condições competitivas.

Portanto oferecer uma internet com maior eficiência aos seus alunos, será uma boa medida para atender uma necessidade, bem como agir competitivamente.

#### 4.2.2.23 Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos

O comprometimento da instituição com os resultados dos alunos é considerado por 75,30% dos entrevistados como totalmente importante; 19,83% bastante importante; 4,33% razoavelmente importante; 0,44% pouco importante e 0,11% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com o comprometimento da instituição com os resultados dos alunos 41,41% sentem-se totalmente satisfeitos; 37,22% bastante satisfeitos; 18,13% razoavelmente satisfeitos; 2,56% pouco satisfeitos e 0,67% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 38.

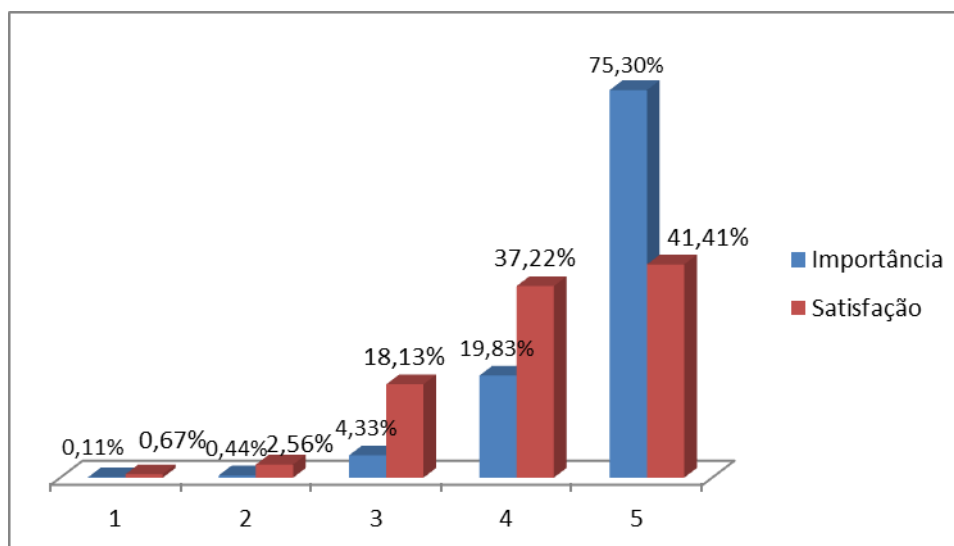


Figura 38 – Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos é de fundamental importância que a Fema aumente o nível de satisfação no que se refere ao comprometimento da instituição com os resultados dos alunos, ou que torne mais tangíveis e perceptíveis suas ações de comprometimento.

Caso a instituição já adote tais medidas recomenda-se que divulgue este comprometimento a partir de comunicados, demonstrando o resultado entre o que é prometido e o que é entregue. Atitude que poderá promover a aproximação entre alunos e IES.

Para tanto a implementação de um sistema de CRM ou SRM pode facilitar este processo já que armazena informações que servirão de base para esta comunicação. Armstrong e Kotler (2007) consideram o CRM como um *software* e ferramentas que fazem a conexão entre as informações dos clientes. A partir destas é executada a análise de conteúdo e elaboradas as estratégias com o objetivo de estreitar o relacionamento com o cliente.

#### 4.2.2.24 Confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno

Quanto à confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno os entrevistados conferem grau de importância: 73,17% totalmente importante; 21,88% bastante importante; 4,43% razoavelmente importante; 0,44% pouco importante e 0,08% nenhum pouco importante.

A satisfação dos alunos entrevistados quanto a confiança que os profissionais da instituição Fema infundem ao aluno: 42,08% estão totalmente satisfeitos; 39,85% estão bastante satisfeitos; 16,52% estão razoavelmente satisfeitos; 1,36% pouco satisfeitos e 0,19% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 39.

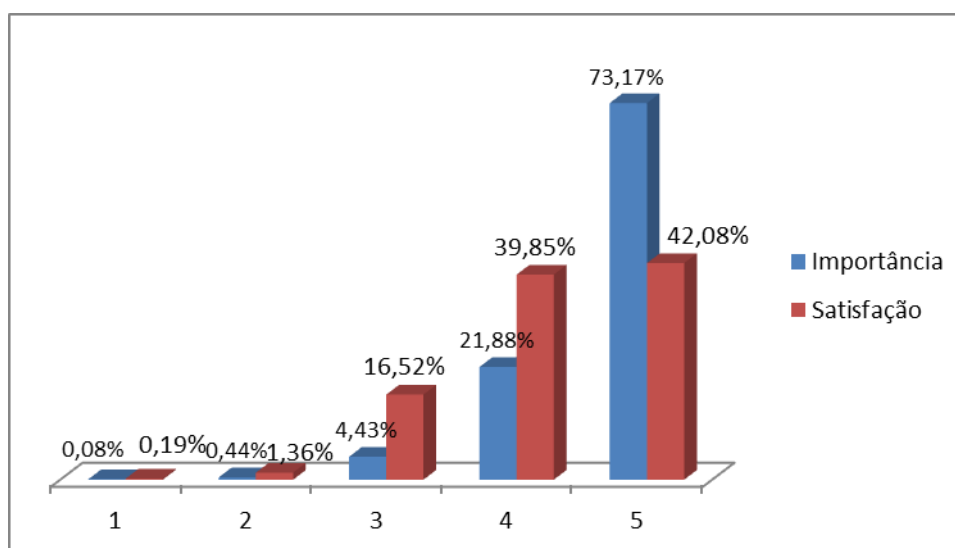


Figura 39 – Confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base na figura 39 a lacuna com relação a confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno é bastante representativa. Para que uma relação seja positiva a confiança é fundamental, portanto a Fema deverá desenvolver ações que fortaleçam o nível de confiança perante os alunos, já que somente 42,08% estão totalmente satisfeitos com o grau de confiança conferido pelos profissionais da IES, em contrapartida 73,17% consideram esta atitude como totalmente importante.

Esta confiança pode ser estabelecida a partir de uma relação mais próxima com o aluno. Nesta linha de pensamento Quadros salienta:

O aumento do nível (ou frequência) de relacionamento com os Clientes é apresentado como um caminho para uma identificação

mais precisa destas necessidades e desejos. Normalmente, o incremento do nível de relacionamento implica algum tipo de convívio mais próximo ou atendimento mais individualizado dos Clientes. (QUADROS, 2010, p. 61).

#### 4.2.2.25 Sensação de pertencimento / valorização

A sensação de pertencimento / valorização é considerada por 73,39% dos entrevistados como totalmente importante; 20,78% bastante importante; 5,11% razoavelmente importante; 0,60% pouco importante e 0,11% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação dos entrevistados com a sensação de pertencimento / valorização 43,62% sentem-se totalmente satisfeitos; 34,01% bastante satisfeitos; 19,32% razoavelmente satisfeitos; 2,66% pouco satisfeitos e 0,38% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 40.

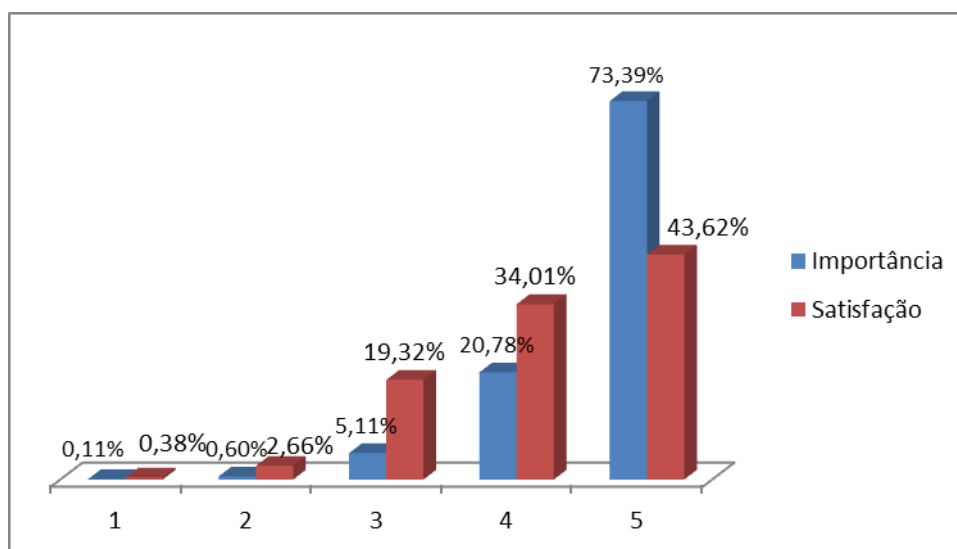


Figura 40 – Sensação de pertencimento / valorização.

Fonte: dados da pesquisa.

A sensação de pertencimento / valorização são fatores que fortalecem as relações. Portanto, observa-se que a IES deverá adotar medidas a fim de aumentar o grau de satisfação neste quesito, tendo em vista os resultados obtidos nos gráficos.

Sob esta perspectiva Gordon (2000) afirma que o marketing de relacionamento pode ofertar as instituições importantes vantagens, entre elas: desenvolver a fidelização dos clientes, favorecer um ambiente inovador, contribuir para novas ideias além de aproximar a empresa dos clientes.



Esta aproximação poderá garantir a Fema uma nova visão quanto a sensação de pertencimento / valorização por parte dos seus alunos.

#### 4.3 RELACIONAMENTO COM ALUNOS E O REFLEXO NA IMAGEM DA IES

Nesta etapa apresenta-se a opinião dos alunos quanto ao grau de importância, bem como quanto à satisfação (ou ocorrência) com a IES Fema sobre ações de relacionamento que refletem na imagem da instituição.

Nesse sentido, analisou-se os resultados obtidos na pesquisa e para cada ação foram sugeridas recomendações as quais buscam proporcionar uma imagem positiva para a IES Fema.

##### **4.3.1 O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas**

Dar testemunho frente à sociedade quando o aluno tem suas expectativas superadas tem um grau de importância de 73,80% na modalidade totalmente importante; 21,79% bastante importante; 4,08% razoavelmente importante; 0,22% pouco importante e 0,11% nenhum pouco importante.

A opinião dos alunos entrevistados quanto à ocorrência de seu testemunho frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas pela Fema é de 83,89% totalmente confortáveis; 12,78% bastante confortáveis; 2,56% razoavelmente confortáveis; 0,59% pouco confortáveis e 0,19% nenhum pouco confortáveis, conforme figura 41.

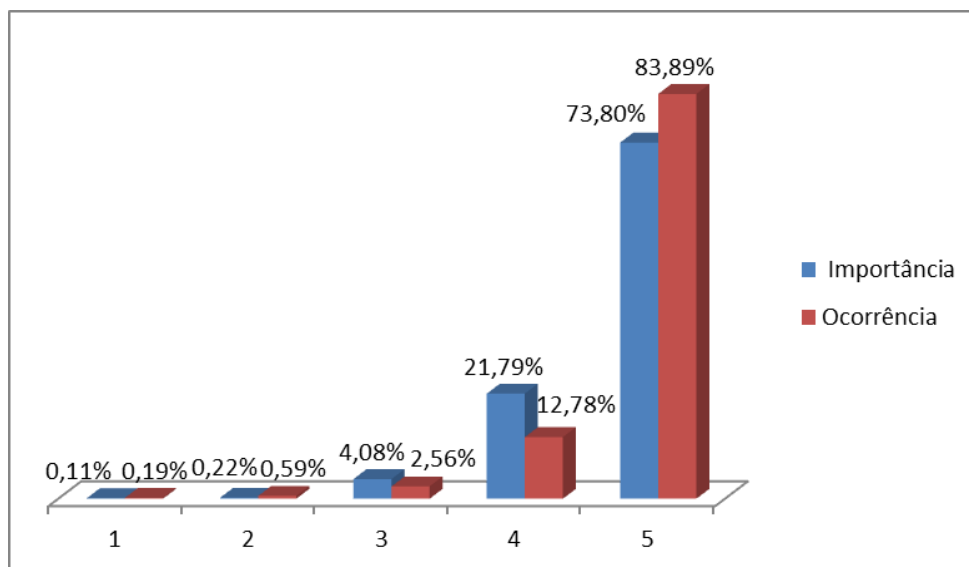


Figura 41 - O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas.  
Fonte: dados da pesquisa.

A partir da análise da figura 41 verifica-se que a ocorrência dos alunos da Fema superam o grau de total importância conferido ao testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas.

Conclui-se que os alunos elogiam a Fema quando tem suas expectativas superadas. Esta atitude contribui para o fortalecimento da imagem da IES frente aos seus públicos de interesse.

Deve-se levar em consideração o marketing boca a boca como a maneira natural de as pessoas falarem a respeito de determinada empresa ou produto, a essa comunicação espontânea Sernovitz denomina: marketing boca a boca orgânico. “O boca a boca orgânico é criado por produtos que fazem com que os consumidores gostem tanto de você que simplesmente não conseguem ficar calados”. (SERNOVITZ, 2012, p. 33).

#### **4.3.2 O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas frustradas**

Dar testemunho frente à sociedade quando o aluno tem suas expectativas frustradas é considerado por 75,83% dos entrevistados como totalmente importante; 20,08% bastante importante; 3,42% razoavelmente importante; 0,60% pouco importante e 0,08% nenhum pouco importante.

Quanto à opinião dos entrevistados com relação ao seu testemunho frente à sociedade quando tem suas expectativas frustradas 59,44% sentem-se totalmente

confortáveis; 26,01% bastante confortáveis; 11,43% razoavelmente confortáveis; 2,24% pouco confortáveis e 0,88% nenhum pouco confortáveis, conforme figura 42.

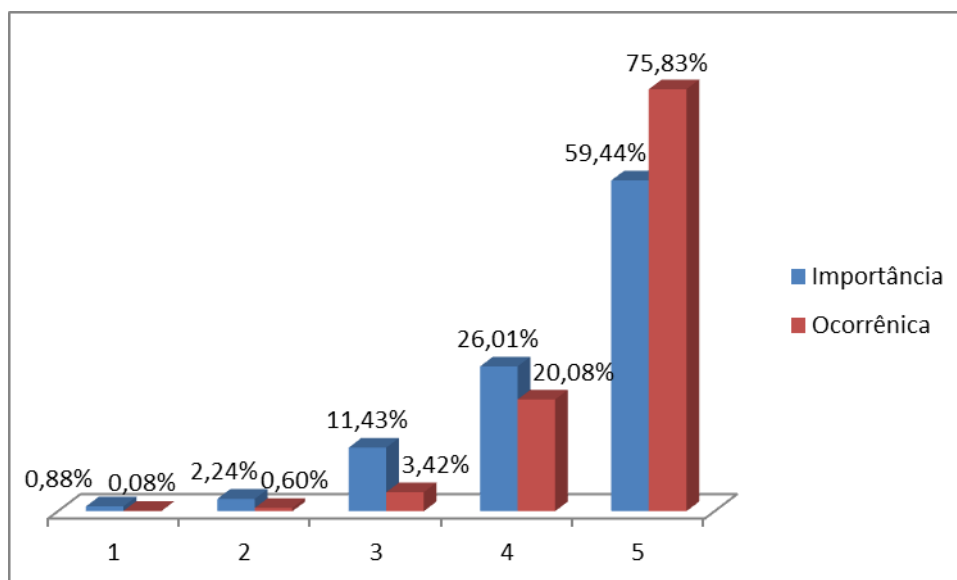


Figura 42 – O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas frustradas.  
Fonte: dados da pesquisa.

Tomando como base os resultados obtidos na figura 42 considera-se que os alunos consideram importante relatar suas frustrações. Nesse sentido é necessário estabelecer uma aproximação entre a IES e seus alunos, a fim de identificar e adotar medidas corretivas quando ocorrer frustrações. Dessa forma a IES evitará comentários que afetem sua imagem.

A fim de amenizar o boca a boca negativo é preciso incentivar a resolução de problemas para então gerar um boca a boca positivo, como menciona Sernovitz (2012, p. 223):

O boca a boca negativo representa uma oportunidade incrível. Não se esqueça de que você recebe a maior quantidade de boca a boca dos críticos que se tornam fãs. Resolver problemas das pessoas é a melhor maneira de criar fãs leais que falarão bem de você.

#### 4.3.3 Ações praticadas pela IES são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos

Quanto ao fato de as ações praticadas pela instituição de ensino superior serem adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos os entrevistados conferem grau de importância: 74,97% totalmente importante; 20,79% bastante

importante; 3,76% razoavelmente importante; 0,33% pouco importante e 0,16% nenhum pouco importante.

A opinião dos alunos entrevistados quanto ao grau de ocorrência das ações praticadas pela instituição de ensino superior Fema serem adotadas pensando em satisfazer seus interesses: 76,57% estão totalmente confortáveis; 18,68% estão bastante confortáveis; 4,07% estão razoavelmente confortáveis; 0,60% pouco confortáveis e 0,08% nenhum pouco confortáveis, conforme figura 43.

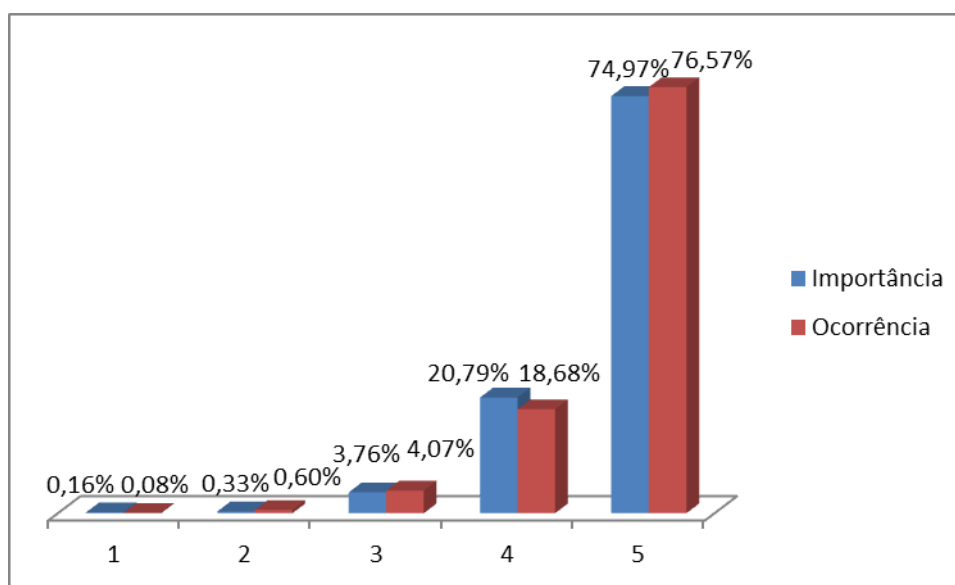


Figura 43 – As ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos.

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que o grau de ocorrência com a Fema supera o nível de importância, conclui-se que os alunos da IES reconhecem que as ações adotadas pela IES são em função de satisfazer suas necessidades.

O propósito das organizações consiste em atender as necessidades ou desejos dos clientes, como bem esboça Quadros (2010, p. 66): “Este atendimento portanto deixa claro que as Organizações não encontram a justificativa de existência em si mesmas, mas sim numa entidade externa (público-alvo) que usufrua dos seus produtos e serviços”.

#### 4.3.4 Ambiente de estudo socialmente agradável, amigável, favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso

O ambiente de estudo ser socialmente agradável, amigável e favorecer um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso é considerado por 78,75% dos entrevistados como totalmente importante; 15% bastante importante; 4% razoavelmente importante; 1,38% pouco importante e 0,88% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação dos entrevistados com o ambiente de estudo ser socialmente agradável, amigável e favorecer um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso 48,25% sentem-se totalmente satisfeitos; 33,50% bastante satisfeitos; 14,63% razoavelmente satisfeitos; 2,50% pouco satisfeitos e 1,13% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 44.

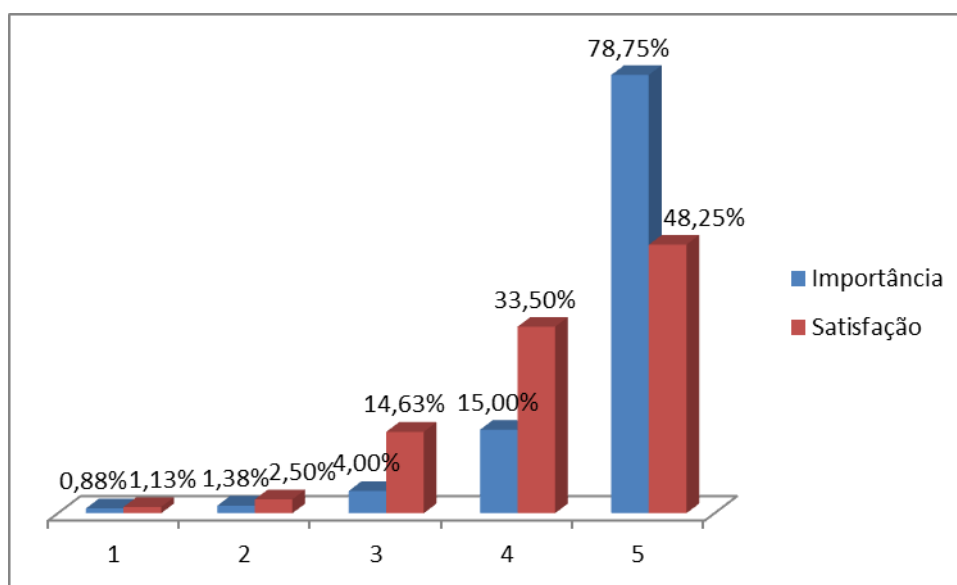


Figura 44 – O ambiente de estudo é socialmente agradável, amigável e favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso.

Fonte: dados da pesquisa.

As condições do ambiente são fundamentais para propiciar uma percepção favorável da IES perante os alunos. Com base na figura 44 verifica-se um gap entre a total importância para a total satisfação com relação ao ambiente de estudo da Fema, apesar de o índice de bastante satisfeitos (33,50%) ter um percentual elevado com relação a importância (15%). Mesmo assim, cabe a instituição promover ações que proporcionem um ambiente agradável, amigável e que favoreçam o relacionamento interpessoal harmônico e amistoso.

Sob esta perspectiva Vavra destaca a importância dos funcionários nesse processo “particularmente nas empresas de serviços, as trocas entre funcionários e clientes podem construir o melhor serviço que a empresa vende. O público pode formar a maior parte de suas impressões sobre a empresa baseado na qualidade dessa interação.” (VAVRA, 1993, p. 124).

#### 4.3.5 Vínculo emocional satisfatório

Quanto ao fato de o vínculo emocional ser satisfatório (desenvolvimento de relacionamentos afetivos com colegas e professores etc) o grau de importância consiste em: 69,88% totalmente importante; 23,13% bastante importante; 5,25% razoavelmente importante; 1,38% pouco importante e 0,38% nenhum pouco importante.

A satisfação dos alunos entrevistados quanto as ações praticadas pela instituição de ensino superior Fema quanto a proporcionar um vínculo emocional satisfatório (desenvolvimento de relacionamentos afetivos com colegas e professores etc): 41,88% estão totalmente satisfeitos; 37,75% estão bastante satisfeitos; 15,88% estão razoavelmente satisfeitos; 3,88% pouco satisfeitos e 0,63% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 45.

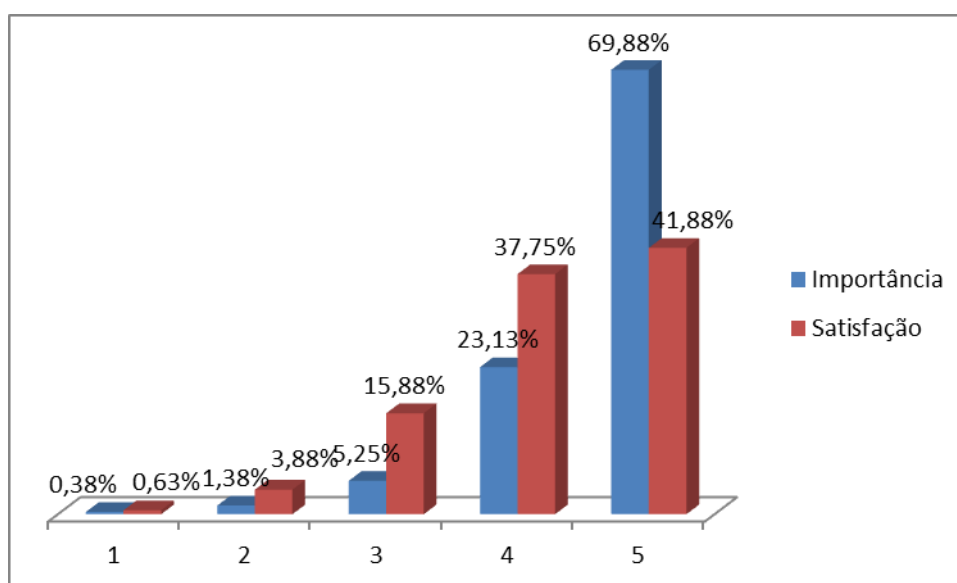


Figura 45 – Vínculo emocional satisfatório.  
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando a somatória dos índices totalmente importante e bastante importante temos o 93,01% para o grau de importância contra 79,63% de satisfação com a Fema.

Tratar essa questão como uma alternativa de valorizar o relacionamento entre IES e seus alunos se torna fundamental, portanto propõe-se estratégias que visem o envolvimento de relacionamentos saudáveis entre alunos, bem como entre alunos e professores.

As avaliações dos alunos por se tratar de serviços envolvem fatores cognitivos e afetivos. Sendo que os fatores cognitivos constituem as informações retidas no momento da entrega dos serviços, já os fatores afetivos referem-se a experiência de sentimentos, também, durante a entrega dos serviços, conforme relatam Johnson e Zinkham apud Froemming (2002).

Nesse sentido, é importante que a IES fortaleça sua relação com o aluno a fim de conquistar maior satisfação no que se refere ao vínculo emocional. Esta estratégia poderá possibilitar uma boa imagem para a IES, bem como a retenção e satisfação dos alunos.

#### **4.3.6 Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais)**

Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais) é considerada por 70,50% dos entrevistados como totalmente importante; 21,50% bastante importante; 6,25% razoavelmente importante; 1,38% pouco importante e 0,38% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação dos entrevistados o fato de ter sua rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais) 31% sentem-se totalmente satisfeitos; 37,25% bastante satisfeitos; 25,25% razoavelmente satisfeitos; 5,13% pouco satisfeitos e 1,38% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 46.

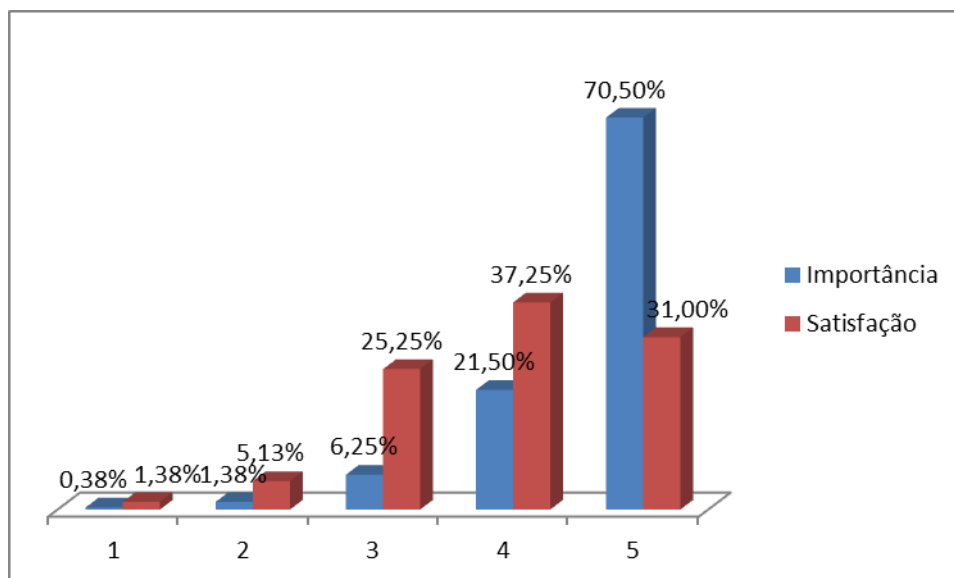


Figura 46 – Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais).  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos observa-se a lacuna existente entre o grau de importância e a satisfação com a Fema. Cabe a IES fomentar junto ao seu público de alunos a importância deles aproveitarem a rede de relacionamento que lhes é oferecida, seja pelos colegas de classe, de curso, pelos professores, funcionários e comunidade externa.

#### 4.3.7 Materiais didáticos eficientes

Quanto aos materiais didáticos serem eficientes na perspectiva de fortalecimento da imagem os entrevistados conferem grau de importância: 76,88% totalmente importante; 19,06% bastante importante; 3,49% razoavelmente importante; 0,43% pouco importante e 0,14% nenhum pouco importante.

A satisfação aos materiais didáticos adotados pela Fema: 37,51% estão totalmente satisfeitos; 19,06% estão bastante satisfeitos; 3,49% estão razoavelmente satisfeitos; 0,430% pouco satisfeitos e 0,14% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 47.



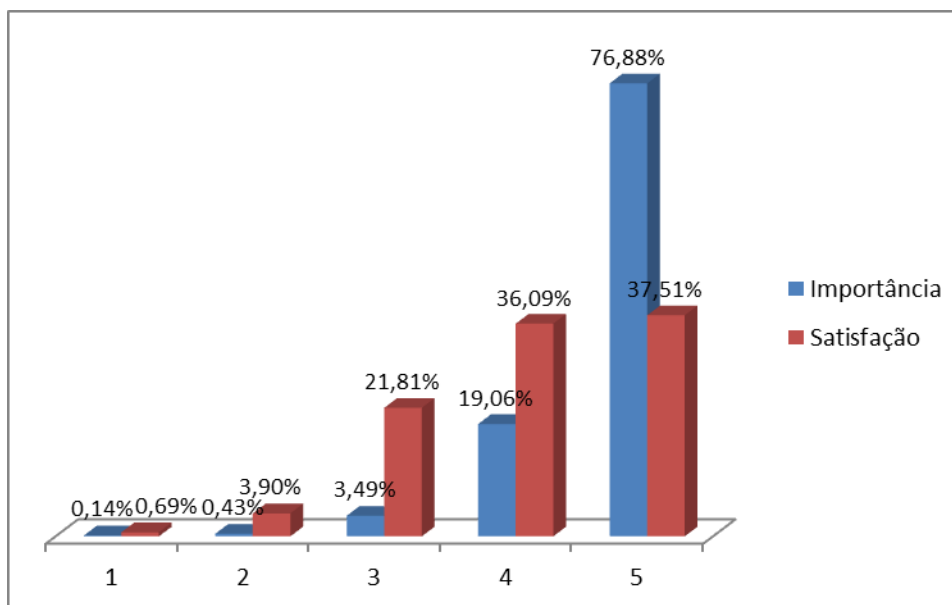


Figura 47 – Materiais didáticos eficientes.  
Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a figura 47 percebe-se que a Fema pode adotar medidas para aperfeiçoar os seus materiais didáticos, visando, com esta ação, posicionar positivamente a imagem da IES perante seus alunos. Para isso se torna necessário um entendimento sobre quais são os pontos a melhorar. Portanto a comunicação constante com os alunos torna-se fundamental.

Quando, a comunicação se estabelece de maneira eficaz as duas partes ganham. É preciso ouvir e falar, pois é através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos, conforme salienta McKenna (1992).

Além disso, é importante buscar um diferencial a partir de elementos que tangibilizem o serviço, como é o caso dos materiais didáticos. Spiller et al reforçam a importância em utilizar ferramentas de marketing que tornem o serviço mais tangível para o consumidor, atitude que reflete em uma imagem positiva à organização.

#### 4.3.8 Avaliação dos professores

A avaliação dos professores (pesquisa realizada com alunos) é considerada por 78,58% dos entrevistados como totalmente importante; 16,88% bastante importante; 3,98% razoavelmente importante; 0,38% pouco importante e 0,19% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação dos entrevistados com a avaliação dos professores da Fema 46,65% estão totalmente satisfeitos; 34,57% bastante satisfeitos; 15,63% razoavelmente satisfeitos; 2,75% pouco satisfeitos e 0,41% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 48.

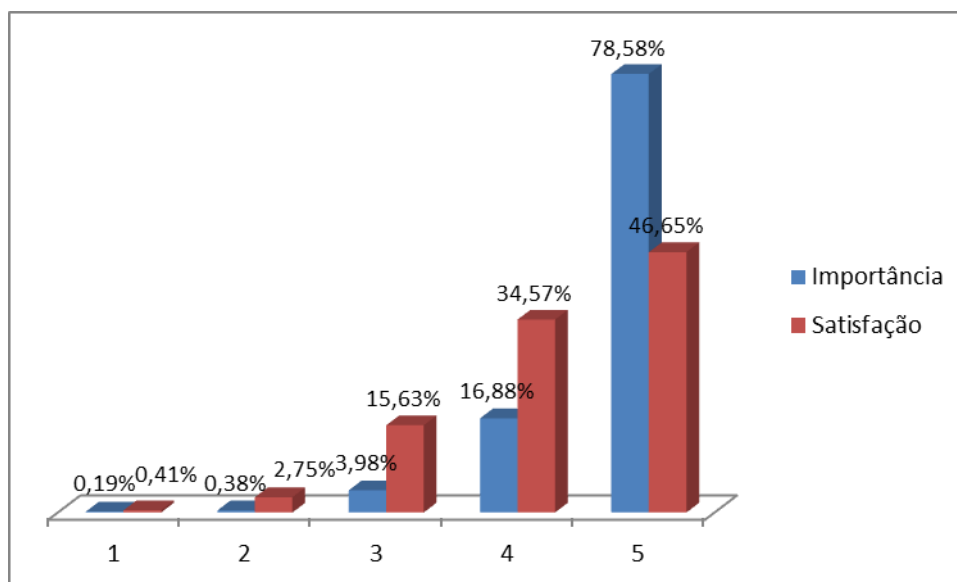


Figura 48 – Avaliação dos professores (pesquisa com alunos).  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base na figura 48 verifica-se a importância em a Fema estabelecer mudanças na avaliação dos professores. Assim, será necessário pesquisar junto aos alunos quais as medidas precisam ser alteradas, sugere-se, que esta análise seja realizada com os líderes de turma.

É importante que esta pesquisa de avaliação atenda as demandas da IES, bem como dos alunos, já que tem como objetivo central proporcionar um feedback aos professores. Nesse sentido, a partir do retorno aos docentes será possível ajustar os pontos fracos e reforçar os pontos fortes a fim de que o trabalho diferenciado deste profissional contribua para o aprendizado e seja reflexo para uma imagem positiva da instituição.

#### 4.3.9 Serviços de qualidade

Os serviços de qualidade são considerados por 79,05% como totalmente importante para a imagem institucional; 17,26% bastante importante; 3,46% razoavelmente importante; 0,16% pouco importante e 0,08% nenhum pouco importante.

A opinião dos alunos entrevistados quanto aos serviços prestados pela Fema: 43,76% acham totalmente satisfatório; 38,21% acham bastante satisfatório; 16,36% acham razoavelmente satisfatório; 1,54% acham pouco satisfatório e 0,12% acham nenhum pouco satisfatório, conforme figura 49.

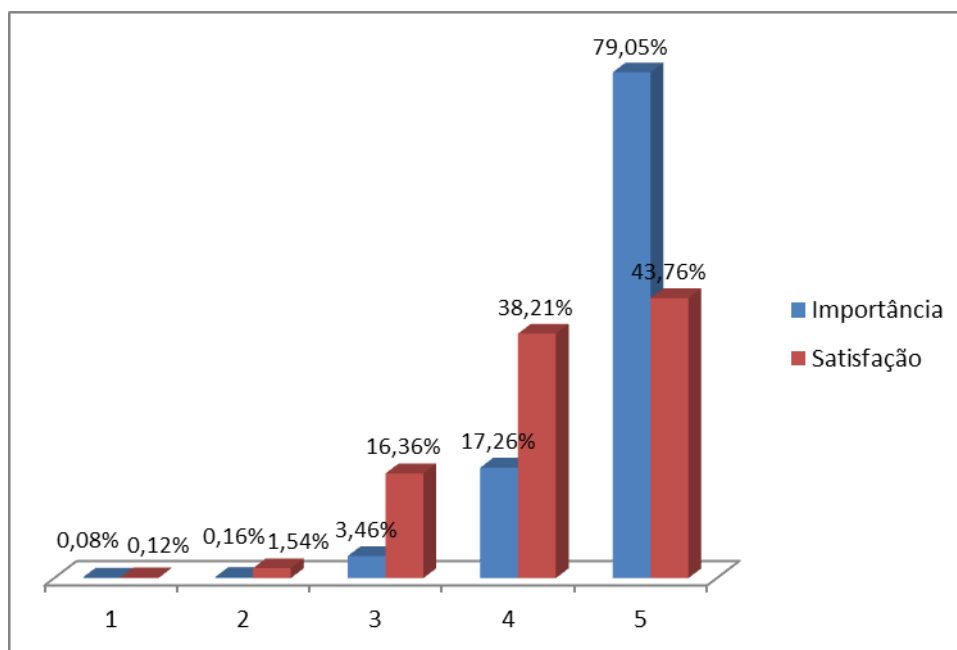


Figura 49 – Serviços de qualidade.  
Fonte: dados da pesquisa.

Os serviços prestados pela Fema, a partir da percepção do aluno apresentam um nível baixo de satisfação (43,76%), principalmente quando comparado com o grau de importância (79,05%).

Nota-se que é preciso melhorar este resultado, já que os serviços consistem em uma condição básica para se estabelecer a fidelidade e o relacionamento com o aluno, além de projetar uma boa imagem a IES. Spiller alunoet all (2006, p.77) reforçam que: "... é vital gerenciar a percepção do cliente de modo a transmitir a imagem pretendida pela empresa."

Recomenda-se que a instituição promova ações de melhoria em todos os serviços adequando-se as exigências de seu público-alvo.

#### 4.3.10 Avaliação da marca pelos alunos

A marca ser bem vista pelos alunos é para 80,98% dos entrevistados totalmente importante; para 15,88% bastante importante; para 2,80% razoavelmente importante; para 0,27% pouco importante e para 0,08% nenhum pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação dos entrevistados o fato de a marca da Instituição Fema ser bem vista pela maioria dos alunos 55,93% sentem-se totalmente satisfeitos; 32,94% bastante satisfeitos; 10,25% razoavelmente satisfeitos; 0,70% pouco satisfeitos e 0,18% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 50.

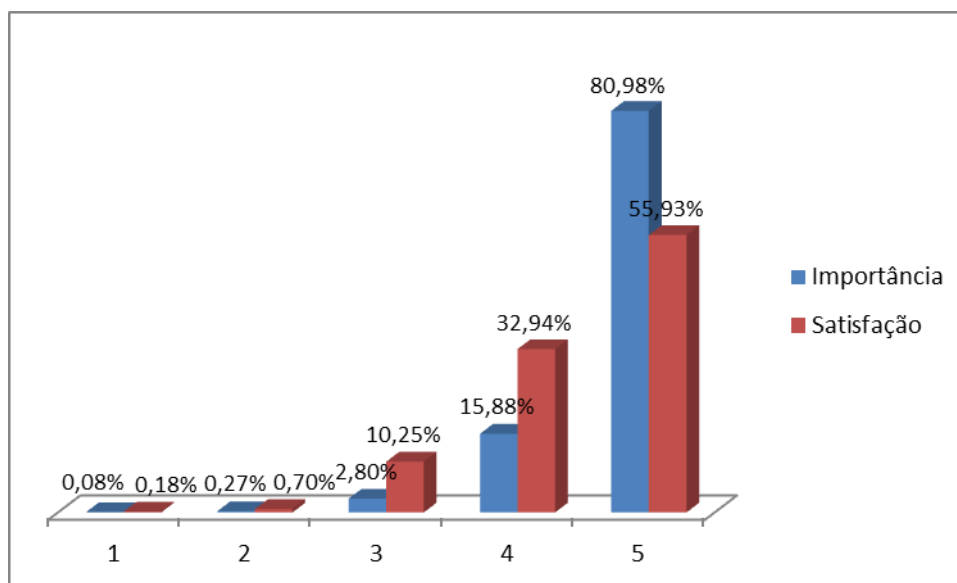


Figura 50 – Avaliação da marca pelos alunos.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos constata-se que a Fema precisa adotar medidas que melhorem o posicionamento dos alunos quanto a sua marca.

Uma marca forte é imprescindível para o relacionamento com o cliente. Sendo que o seu ativo principal é o valor do cliente, ou seja, o valor dos relacionamentos com os clientes transmitidos pela marca (Kotler e Armstrong, 2007).

Nesse sentido, reforçar ações estratégicas que posicionem positivamente a marca da Fema na mente dos seus alunos agregará valor à instituição refletindo diretamente na sua imagem.

#### 4.3.11 Avaliação da marca pela sociedade

A avaliação da marca pela sociedade é considerada por 83,97% dos entrevistados como totalmente importante a marca de a Instituição ser bem vista pela sociedade; 11,99% bastante importante; 3,66% razoavelmente importante; 0,32% pouco importante e 0,05% nenhum pouco importante.

A opinião dos entrevistados com relação a percepção da marca da Fema pela sociedade: 61,06% consideram-se totalmente satisfeitos; 28,16% bastante satisfeitos; 10,09% razoavelmente satisfeitos; 0,63% pouco satisfeitos e 0,06% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 51.

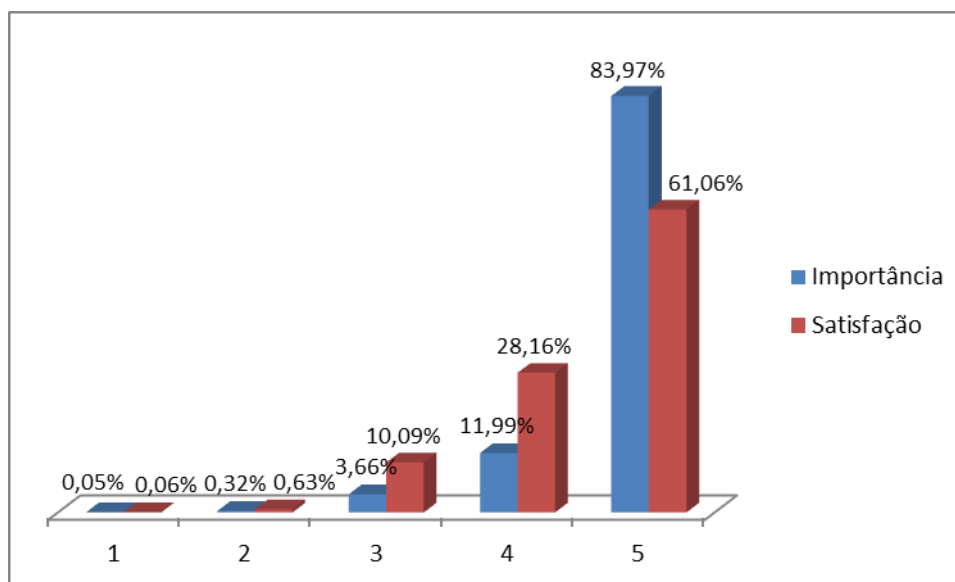


Figura 51 – Avaliação da marca pela sociedade.  
Fonte: dados da pesquisa.

Comparando os resultados obtidos entre a avaliação da marca pelos alunos e pela sociedade, verifica-se que os discentes consideram a visão da sociedade mais relevante. Tendo em vista a relevância em a marca estar bem posicionada para a sociedade constata-se a necessidade de a IES fortalecer a comunicação de seus resultados e atividades para a comunidade.

As marcas consistem o ativo mais poderoso de uma empresa. Cobra (2003, p. 215) sustenta que:

[...] As marcas estão registradas no consciente e inconsciente das pessoas. As empresas líderes conseguem ter poder de mercado e com isso alavancar preços mais elevados e maior lucratividade. A marca tem uma magia especial na mente e no coração das pessoas, por isso pode-se dizer que a marca é um fator mais emocional do que racional.”

Assim é importante que a Fema desenvolva um trabalho voltado para consolidar sua marca perante a sociedade, visando fortalecer a imagem da instituição a partir de um posicionamento correto na mente e no coração das pessoas.

### 4.3.12 Indicação da IES para outras pessoas

Indicar a instituição de ensino para outras pessoas como uma forma de projetar uma imagem forte é considerado por 79,60% como totalmente importante; 16,32% bastante importante; 3,62% razoavelmente importante; 0,38% pouco importante e 0,08% nenhum pouco importante.

Na opinião dos entrevistado quanto ao fato da indicação da Fema para outras pessoas: 61,13% estão totalmente satisfeitos; 28,32% estão bastante satisfeitos; 9,28% estão razoavelmente satisfeitos; 1,10% pouco satisfeitos e 0,17% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 52.

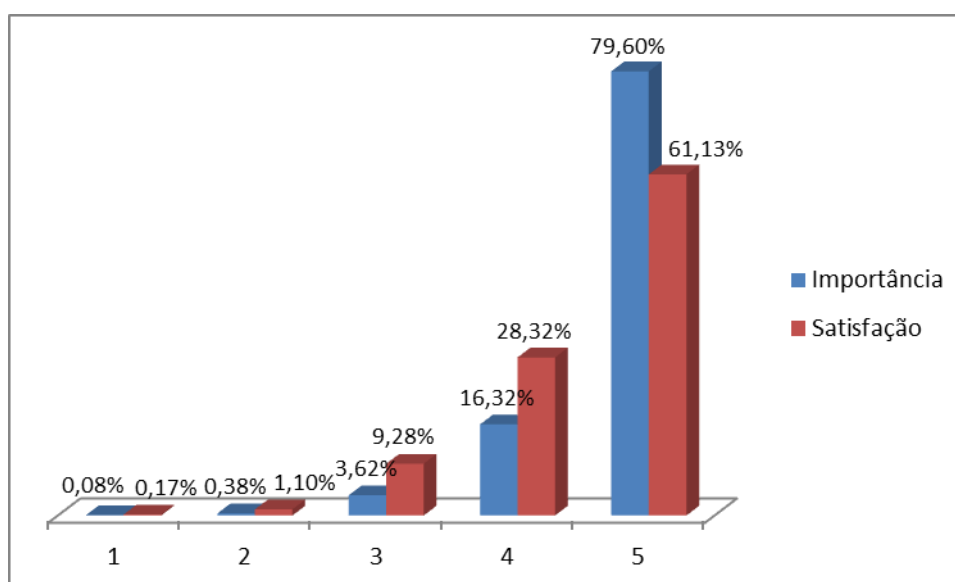


Figura 52 – Indicação da IES para outras pessoas.  
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando os resultados obtidos nota-se a relevância em a Fema adotar práticas que influenciem os alunos a reconhecerem os aspectos positivos da IES. Atitude que pode ser conquistada a partir de um estreito relacionamento que irá repercutir positivamente na imagem da instituição.

Madruga (2010) faz referência a algumas atitudes empresariais para que o marketing de relacionamento seja efetivo, englobando entre elas “[...] Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato. A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços.” (MADRUGA, 2010, p. 8)

Logo é importante atender as necessidades dos alunos a partir de um relacionamento próximo, já que estando satisfeitos tenderão a indicar a IES a outras pessoas fortalecendo, assim, a imagem da Fema.

#### 4.3.13 Defesa da IES quando criticada

Considera-se importante para a IES ser defendida em críticas sendo que 75,75% dos entrevistados avaliam esse fator como totalmente importante; 18,49% bastante importante; 5% razoavelmente importante; 0,66% pouco importante e 0,11% nenhum pouco importante.

Quanto ao fato de defender a Fema quando alguém a critica 54,89% sentem-se totalmente satisfeitos com a observância desse acontecimento; 31,54% bastante satisfeitos; 11,60% razoavelmente satisfeitos; 1,79% pouco satisfeitos e 0,18% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 53.

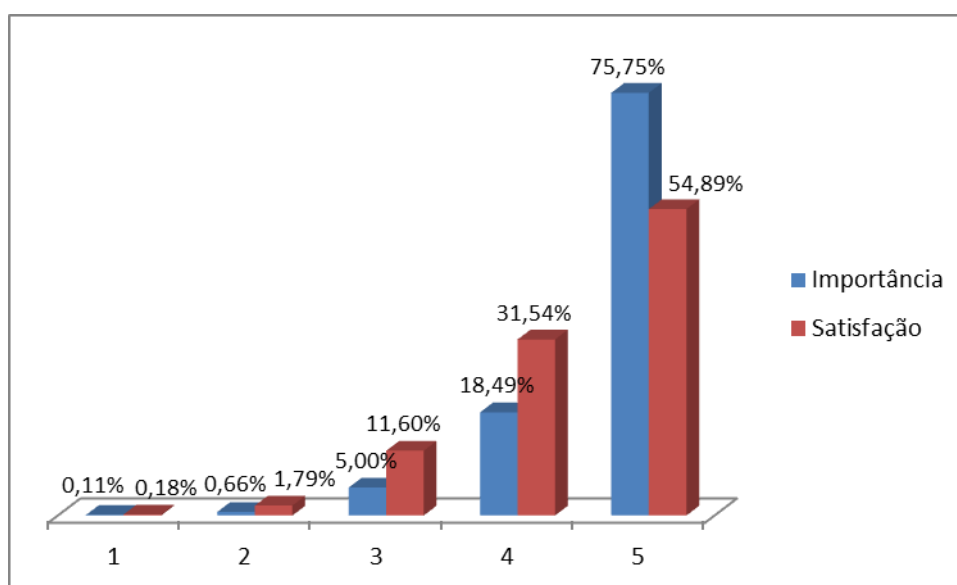


Figura 53 – Defesa da IES quando criticada.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados apresentados na figura 53 observa-se que 75,75% dos entrevistados consideram como totalmente importante defender a instituição de ensino quando alguém a critica para reflexo na sua imagem e 54,89% refere-se a satisfação dos alunos quanto a esta questão.

Nesse sentido, é necessário que a IES Fema estabeleça ações que fortaleçam o vínculo de seus alunos, a fim de que estes a defendam perante as críticas. Entre as ações pode-se citar cumprir com aquilo que é prometido,

proporcionar um atendimento diferenciado, incentivar os professores a ministrar aulas diferenciadas entre outras.

Nesse sentido, a fim de buscar a defesa dos alunos é preciso estar próximo, Gordon (2000) reforça que os relacionamentos são os bens mais importantes, pois são eles que decidem o futuro de uma empresa. Se os vínculos forem aprofundados, maior será a chance de o cliente ser fiel à organização.

#### 4.3.14 Proposta de uma Avaliação Institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários

A proposta de uma Avaliação Institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários é considerada por 71,01% dos entrevistados como totalmente importante; por 21,90% bastante importante; por 6,34% razoavelmente importante; por 0,61% pouco importante e por 0,14% nenhum pouco importante.

Quanto a satisfação com relação a Fema da posição de uma avaliação institucional aberta a comunidade, a alunos, a egressos, a professores e a funcionários 51,91% sentem-se totalmente satisfeitos; 31,79% bastante satisfeitos; 14,32% razoavelmente satisfeitos; 1,69% pouco satisfeitos e 0,21% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 54.

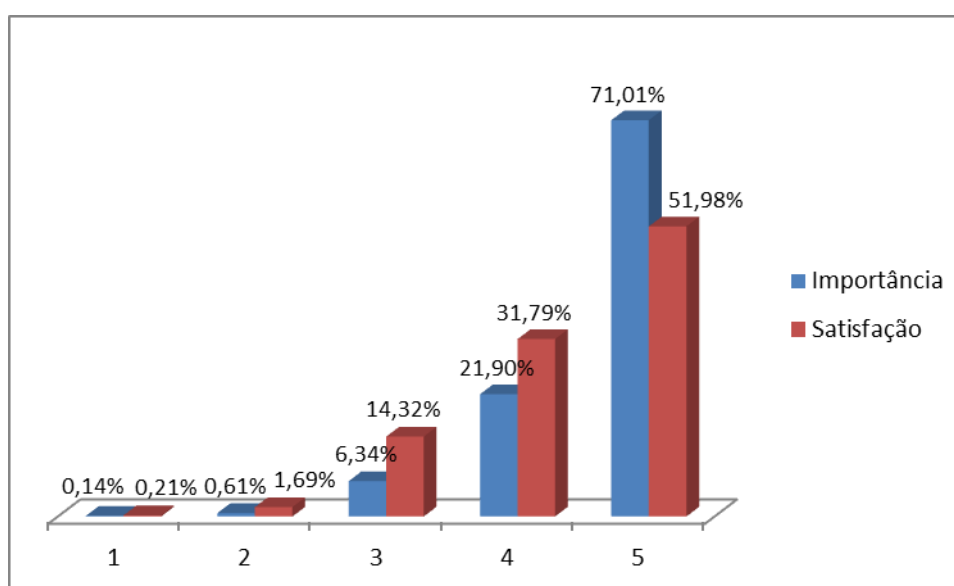


Figura 54 – Proposta de uma Avaliação Institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários.  
Fonte: dados da pesquisa.



Analisando a figura 54 observa-se a importância em desenvolver uma avaliação institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários.

Nesta linha de pensamento Kotler e Keller (2012) afirmam que a relação de fidelidade que os clientes mantêm com a marca influencia diretamente na avaliação sobre o desempenho empresarial.

Nesse sentido, a IES poderá constantemente desenvolver ações para manter seus clientes fieis. Logo as avaliações abertas à comunidade, a alunos, a egressos, a professores e a funcionários terão resultados positivos que contribuirão para a imagem da IES.

#### 4.3.15 Orgulho de pertencer à instituição

O orgulho de pertencer à instituição é considerado por 79,45% como totalmente importante; 16,27% bastante importante; 3,72% razoavelmente importante; 0,43% pouco importante e 0,13% nenhum pouco importante.

A satisfação quanto ao orgulho de pertencer a instituição Fema: 60,41% estão totalmente satisfeitos; 26,63% estão bastante satisfeitos; 11,52% estão razoavelmente satisfeitos; 1,11% pouco satisfeitos e 0,32% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 55.

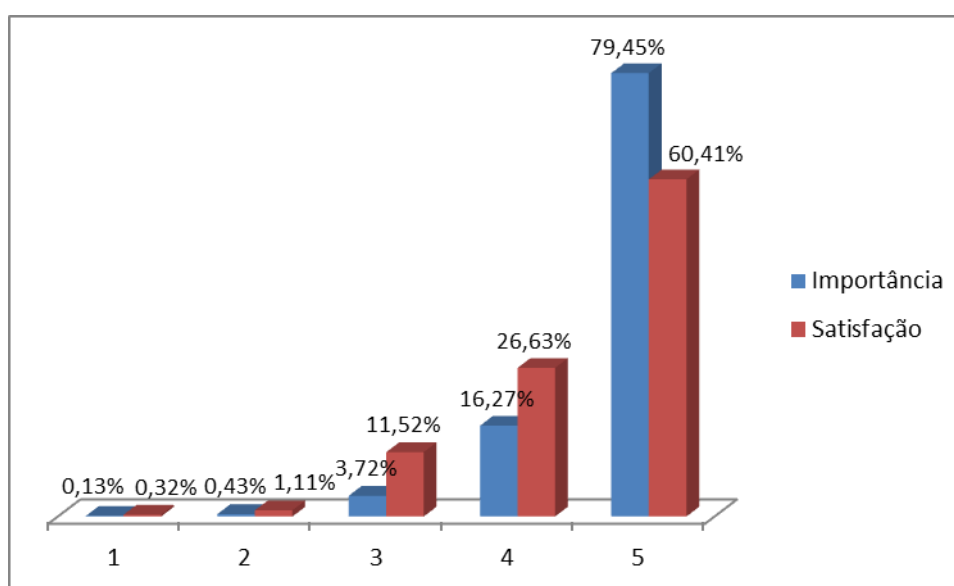


Figura 55 – Orgulho de pertencer à instituição.  
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando aos resultados apresentados na figura 55 em que 79,45% consideram totalmente importante e 60,41% estão totalmente satisfeitos com a Fema conclui-se que é essencial estabelecer relações que fortaleçam o orgulho que cada aluno possui por pertencer a IES.

Os vínculos podem ser proporcionados a partir de estratégias de relacionamento, o qual é composto por diversas engrenagens. Na concepção de Madruga (2011) estas engrenagens podem ser consideradas: foco em alternativas empresariais para a vida longa dos clientes, comunicação customizada bidirecional, diversos pontos de contatos, diferentes maneiras de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

Conclui-se que organizar ações efetivas que proporcionem um bom relacionameto entre IES e seus alunos aumentará o orgulho destes de peretencer a instituição. Além de retê-los e gerar uma imagem positiva a Fema.

#### **4.3.16 Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho**

O sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho é considerado por 82,76% dos entrevistados como totalmente importante para a imagem da IES; 14,43% bastante importante; 2,39% razoavelmente importante; 0,32% pouco importante e 0,11% nenhum pouco importante.

Quanto a satisfação relativa a imagem de sucesso dos profissionais formados na Instituição Fema no mercado de trabalho 52,90% sentem-se totalmente satisfeitos; 35,22% bastante satisfeitos; 10,55% razoavelmente satisfeitos; 1,18% pouco satisfeitos e 0,15% nenhum pouco satisfeitos, conforme figura 56.

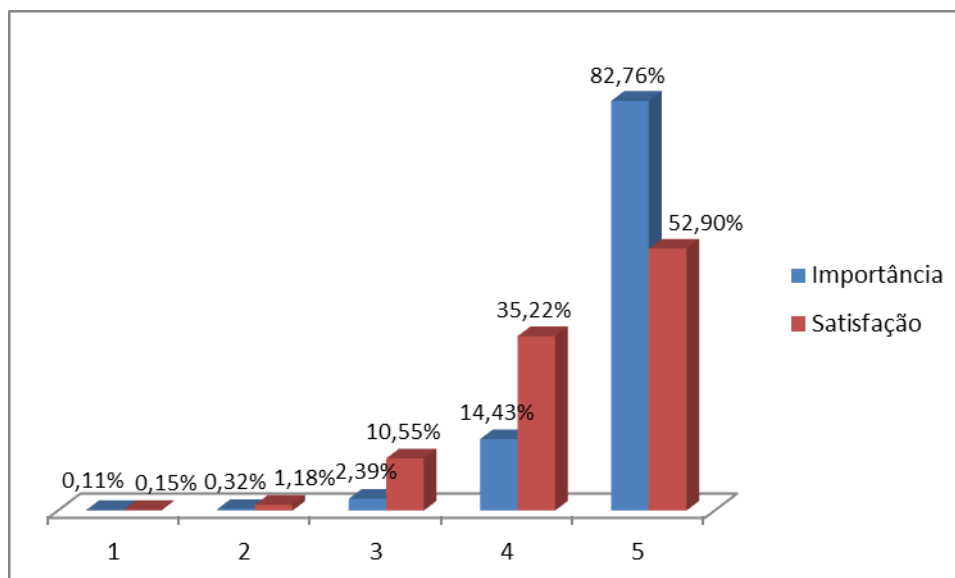


Figura 56 – Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho.  
Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos verifica-se a importância de a Fema resgatar a trajetória de sucesso dos profissionais formados na IES, a fim de aumentar a satisfação atual e refletir positivamente na imagem da instituição.

Conforme relata Sernovitz (2012) os consumidores felizes é que farão a melhor propaganda para a instituição. É preciso emocioná-los, prestar um serviço com excelência, tornar a experiência inesquecível, corrigir os problemas.

#### **4.4 Síntese da comparação das variáveis relativas ao grau de importância com as relacionadas ao grau de satisfação**

Com o objetivo de resumir os dados levantados na análise dos resultados obtidos da pesquisa com os alunos elaborou-se os quadros 11 e 12 os quais constam em ordem decrescente a diferença entre o grau de satisfação com relação a Fema e o grau de importância sobre determinada ação.

<b>PARA UM BOM RELACIONAMENTO ENTRE ALUNO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR</b>	<b>% IMPORTÂNCIA</b>	<b>% SATISFAÇÃO - FEMSA</b>	<b>% DIFERENÇA</b>
Infraestrutura de tecnologia (internet).	77,37	33,11	44,26
Desempenho dos professores.	79,56	39,18	40,38
Materiais didáticos.	74,48	35,89	38,59
Orientação / Esclarecimento de dúvidas.	78,99	40,89	38,1
Cumprir com as promessas feitas aos alunos.	74,25	37,15	37,1
Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos.	75,3	41,41	33,89
Portal Educacional.	78,27	45,29	32,98
Bom atendimento.	78,07	46,05	32,02
Cursos de extensão.	63,83	32,55	31,28
Confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno.	73,17	42,08	31,09
Infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos etc).	78,32	47,71	30,61
Fácil acesso aos professores.	72,28	41,91	30,37
Sensação de pertencimento / valorização.	73,39	43,62	29,77
Competência dos funcionários	74,61	44,93	29,68
Programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos).	76,47	47,16	29,31
Programa Fema carreiras.	67,77	40,42	27,35
Ouvidoria.	63,53	36,25	27,28
Fácil acesso a direção.	67,09	40,79	26,3
Programas de iniciação científica.	65,88	39,64	26,24
Fácil acesso a coordenação.	73,02	48,17	24,85
Palestras.	57,31	35,62	21,69
Seminários.	55,1	33,6	21,5
Revistas informativas.	57,07	37,69	19,38
Fácil acesso a secretária.	75,95	60,52	15,43
Fácil acesso a biblioteca.	81,89	70,33	11,56

Quadro 11 – Para um bom relacionamento entre aluno e instituição de ensino superior – % de diferença entre importância e satisfação.

Fonte: dados da pesquisa.

Com base no quadro 11 observa-se que a infraestrutura de tecnologia (internet), o desempenho dos professores, os materiais didáticos, a orientação / esclarecimento de dúvidas e cumprir com as promessas feitas aos alunos são os itens que apresentam maior diferença entre o grau de importância de a satisfação dos alunos com a Fema.

É importante que a IES faça os ajustes necessários começando por estas ações, já que apresentam maior descontentamento por parte dos alunos. Porém a medida do possível a IES precisa adequar as demais ações a fim de obter maior aproximação de seus alunos.

PARA FORTALECER A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	% IMPORTÂNCIA	% SATISFAÇÃO - FEMSA	% DIFERENÇA
Avaliação dos professores (pesquisa com alunos).	78,58	37,51	41,07
Materiais didáticos eficientes.	76,88	37,51	39,37
Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais).	70,15	31	39,15
Serviços de qualidade.	79,05	43,76	35,29
O ambiente de estudo é socialmente agradável, amigável e favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso.	78,75	48,25	30,5
Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho.	82,76	52,9	29,86
Vínculo emocional é satisfatório (desenvolvimento de relacionamentos afetivos com colegas e professores etc).	69,88	41,88	28
A marca da Instituição ser bem vista pela maioria dos alunos.	80,98	55,93	25,05
A marca da Instituição ser bem vista pela sociedade.	83,97	61,06	22,91
Defender a instituição de ensino quando alguém a critica.	75,75	54,89	20,86
Orgulho de pertencer a instituição.	79,45	60,41	19,04
Propor uma Avaliação Institucional aberta a comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários.	71,01	51,98	19,03
Indicar a instituição de ensino para outras pessoas.	79,6	61,13	18,47
As ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos.	74,97	76,57	-1,6
O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas <b>expectativas superadas</b> .	73,8	83,89	-10,09
O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas <b>expectativas frustradas</b> .	59,44	75,83	-16,39

Quadro 12 – Para fortalecer a imagem da instituição de ensino superior – % de diferença entre importância e satisfação.

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que para fortalecer a imagem da Instituição de Ensino Superior é preciso que algumas ações de relacionamento sejam aprimoradas sendo as mais urgentes: avaliação dos professores, materiais didáticos eficientes, rede de relacionamentos ampliada e serviços de qualidade.

Em contrapartida o quadro 12 apresenta resultados negativos entre diferença do grau de importância e a satisfação com a Fema, demonstrando que a IES oferece uma boa relação com seus alunos já que reconhecem que as ações praticadas pela IES são adotadas pensando em satisfazer os seus interesses e testemunham a favor quando tem suas expectativas superadas.

Porém, outro resultado negativo refere-se ao testemunho frente a sociedade quando o aluno tem suas expectativas frustradas, o que reforça a importância da IES estreitar sua relação com o objetivo de satisfazer as necessidades dos alunos e, dessa forma, ele testemunhar a seu favor.

#### 4.5 Dados estatísticos: correlação entre variáveis e grau de determinação

A seguir apresenta-se a tabela contendo os dados estatísticos: correlação entre as variáveis e grau de determinação. Estes dados foram extraídos partindo dos

gráficos de dispersão que constam no apêndice V desta dissertação. Para obter o resultado destes dados, utilizou-se uma planilha *Excel* e a aplicação da fórmula  $CORREL=$  (selecionar a primeira coluna de dados; selecionar a segunda coluna de dados).

Obtendo o resultado que relaciona as variáveis grau de importância e grau de satisfação do aluno com a performance da Fema, obtém-se o quadro 13 o qual resultou na correlação entre as variáveis e no grau de determinação. Destacou-se em azul os resultados mais representativos.

<b>Para um bom relacionamento entre aluno e Instituição de Ensino Superior</b>		
Ação	Correlação entre as variáveis (r)	Grau de determinação (R2)
Bom atendimento	0,7875	62,03%
Orientação/ Esclarecimento de dúvidas	0,7382	54,49%
Fácil acesso aos professores	0,8054	64,86%
Fácil acesso a coordenação	0,9056	82,01%
Fácil acesso a direção	0,8616	74,24%
Fácil acesso à secretaria	0,9671	93,53%
Fácil acesso a biblioteca	0,9914	98,29%
Competência dos funcionários	0,8257	68,18%
Palestras	0,832	69,22%
Seminários	0,821	70,73%
Cursos de extensão	0,7241	52,44%
Materiais didáticos	0,7079	50,11%
Desempenho dos professores	0,6923	47,92%
Programas de iniciação científica	0,8407	70,68%
Programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos)	0,9196	84,57%
Programa Fema carreiras	0,8584	73,69%
Infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos etc)	0,8891	79,05%
Ouvidoria	0,807	65,13%
Cumprir com as promessas feitas aos alunos	0,7154	51,19%
Revistas informativas	0,8946	80,04%
Portal Educacional	0,8484	77,17%
Infraestrutura de tecnologia (internet)	0,7303	53,35%
Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos	0,7995	63,93%
Confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno	0,807	65,14%
Sensação de pertencimento / valorização	0,8536	73%
<b>Para fortalecer a imagem da Instituição de Ensino Superior</b>		

Ação	Correlação entre as variáveis (r)	Grau de determinação (R)
O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas	0,9893	97,88%
O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas frustradas	0,982	96,44%
As ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos	0,9993	99,86%
O ambiente de estudo é socialmente agradável, amigável e favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso	0,8676	75,27%
Vínculo emocional é satisfatório (desenvolvimento de relacionamentos afetivos com colegas e professores etc)	0,8456	71,51%
Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais)	0,8676	37,65%
Materiais didáticos eficientes	0,727	52,87%
Avaliação dos professores (pesquisa com alunos)	0,8578	73,60%
Serviços de qualidade	0,7943	63,10%
A marca da Instituição ser bem vista pela maioria dos alunos	0,9217	84,97%
A marca da Instituição ser bem vista pela sociedade	0,9474	89,76%
Indicar a instituição de ensino para outras pessoas	0,9656	93,25%
Defender a instituição de ensino quando alguém a critica	0,9435	89,03%
Propor uma Avaliação Institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários	0,9477	89,82%
Orgulho de pertencer a instituição	0,9684	93,79%
Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho	0,8821	77,82%

Quadro 13 – Dados estatísticos: correlação entre as variáveis e grau de determinação.

Fonte: dados da pesquisa.

Ao verificar as correlações em destaque nota-se que todas aproximam-se de +1 resultado que comprova a força da correlação existente entre a importância e a satisfação dos alunos com a performance da Fema.

Através desta tabela, podemos perceber claramente a relação entre a importância dada pelos alunos para com as ações de relacionamento as quais geram satisfação ou insatisfação. Neste sentido, para que o aluno esteja satisfeito, é preciso levar em conta o grau de determinação, já que este indica a relação existente entre as variáveis grau de importância e satisfação.

Assim, resultados como “As ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos” que apresenta grau de determinação 99,86%, o que equivale afirmar que a satisfação

depende das ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos, somente 0,14% são outros fatores.

Ao analisar a tabela, segundo as marcações mais relevantes, percebe-se claramente que há necessidade de a IES Fema adotar estratégias para os índices de grau de determinação em que a satisfação é muito dependente do grau de importância como:

- ao fácil acesso à coordenação, à secretaria e a biblioteca;
- aos programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos);
- ao testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas;
- ao testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas frustradas;
- as ações praticadas pela instituição de ensino superior se são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos;
- a marca da Instituição ser bem vista pela maioria dos alunos e pela sociedade;
- ao aluno indicar a instituição de ensino para outras pessoa e defende-la quando alguém a critica;
- a proposta de uma avaliação institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários e
- ao orgulho de pertencer a instituição.

Portanto, conclui-se a importância desta análise a fim de certificar-se sobre a relação existente entre as variáveis grau de importância e grau de satisfação com a Fema, bem como para verificar o grau de relacionamento existente entre estas variáveis. Além disso, foi possível compreender as ações em que a satisfação dos alunos é altamente dependente do grau de importância, para as quais precisam adotadas estratégias.



## **5 PLANO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A IES FEMA**

A fim de orientar a tomada de ação no que diz respeito às estratégias de relacionamento propõe-se um plano de marketing de relacionamento para a IES FEMA, o qual foi baseado no referencial teórico sobre planejamento item 2.5 deste trabalho, bem como adaptou-se o modelo de Gordon (2001, p.167 – 196).

Este modelo contempla 8 fases: Fase 0: Plano para um plano; Fase 1: Avaliação do cliente; Fase 2: Referencial; Fase 3: Avaliação da empresa; Fase 4: Declaração de oportunidade; Fase 5: Estado Futuro; Fase 6: Caso empresarial; Fase 7: Administração de mudança e implementação. Entende-se que o conteúdo completo de todas as fases são importantes, porém o modelo foi adaptado conforme as demandas de uma Instituição de Ensino Superior.

Logo se apresenta um plano customizado para a IES Fema, empregando partes do modelo de Gordon.

### **Fase 0: Plano para um plano**

Tendo em vista a crescente concorrência no setor educacional, considera-se pertinente que as IES adotem uma postura diferenciada de marketing. Assim, o presente plano de marketing de relacionamento se justifica pelo fato das estratégias a serem adotadas contribuir para a retenção de alunos, bem como para a fixação de uma imagem positiva para a IES.

Estes objetivos serão atingidos a partir da proposta voltada a um tratamento diferenciado, personalizado as necessidades dos alunos. Para tanto será preciso contar com uma equipe de trabalho comprometida e qualificada. Nesse sentido, a supervisão acadêmica será a liderança do plano de marketing de relacionamento, cabendo a esta pessoa supervisionar e adotar medidas para a concretização do plano. Ainda, os coordenadores de curso terão função essencial, já que seu envolvimento com alunos e professores é diário. Outros funcionários envolvidos no processo: secretaria acadêmica, bibliotecários e professores.

Além disso, será de extrema importância a validação da direção geral das faculdades, bem como da diretoria da entidade mantenedora. Assim a direção geral poderá dar um suporte à supervisão acadêmica, já a mantenedora será o patrocinador do projeto.

## **Fase 1: Avaliação do cliente**

Considerando os resultados obtidos a partir da pesquisa desenvolvida com os alunos, em que se confronta a percepção destes entre o grau de importância sobre determinada ação e o grau de satisfação com relação a Fema, percebe-se que a IES precisa adotar algumas medidas para aumentar a satisfação dos seus alunos.

Além disso, considerando o entendimento da instituição com relação às práticas de marketing de relacionamento nota-se que é preciso aperfeiçoar a comunicação para os alunos, já que muitas ações já são realizadas, no entanto os alunos não as reconhecem.

Com relação à avaliação da participação dos investimentos dos clientes nota-se que todo aluno tem seu investimento de acordo com o número de disciplinas que cursa. Portanto, os alunos essenciais podem ser considerados aqueles que cursam cinco disciplinas por semestre e finalizam o curso no menor tempo possível.

Quanto aos investimentos futuros é importante considerar que todo o aluno pode continuar sendo cliente da IES seja em cursos de extensão, em pós-graduação ou mesmo cursando outra faculdade. Logo se o vínculo entre aluno e instituição for forte e a imagem da IES for positiva, as chances são grandes para que ele continue a ser cliente, ou passe a indicar a instituição a outras pessoas.

Analisando o mix de clientes da IES pode-se considerar que é possível recompensar alunos egressos que venham a estudar novamente na instituição (atualmente a IES apresenta desconto para egressos). Além de recompensar é preciso investir nestes, pois o fato de retornarem a instituição confirma o prestígio que este cliente confere a mesma.

Alunos indisciplinados que contaminam outros colegas, prejudicando as atividades da IES devem num primeiro momento ser abordados individualmente pela direção, supervisão acadêmica e coordenação. Caso as conversas individuais não resolvam a questão e as atitudes do aluno venham a prejudicar a imagem da IES, ou perturbar o aprendizado é preciso considerar a dispensa do mesmo, a partir da legislação interna da IES.

## **Fase 2: Referencial**

Tomando como base a diferença entre o percentual de importância e o percentual de satisfação com relação à Fema da pesquisa destinada aos alunos, bem como as respostas da questão aberta (apêndice IV) e a entrevista destinada ao diretor geral da IES, elegeu-se os pontos fracos e os pontos fortes, bem como as oportunidades e as ameaças, conforme apresenta-se nos quadros a seguir:

<b>Pontos Fortes</b>
Secretaria considerada de fácil acesso.
Biblioteca considerada de fácil acesso.
A IES realiza ações pensando em satisfazer os interesses dos alunos.
Alunos testemunham favoravelmente o desempenho da IES para a sociedade.
O aluno percebe que a IES os acolhe de maneira positiva.

Quadro 14 – Pontos Fortes da IES Fema.  
Fonte: dados da pesquisa.

<b>Pontos Fracos</b>
Infraestrutura de tecnologia (internet) considerada insatisfatória.
Desempenho dos professores pode melhorar.
Materiais didáticos e infraestrutura (salas climatizadas, equipamentos etc) podem ser adequados.
Orientação / Esclarecimento de dúvidas considerados frágeis.
O aluno não reconhece que a IES cumpra com as promesas destinadas a eles.
Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos considerado insatisfatório.
Portal Educacional insatisfatório.
Atendimento ao aluno considerado insatisfatório.
Acesso a direção, coordenação e professores considerados insatisfatórios.
O aluno não se sente valorizado.
Ouvidoria considerada insatisfatória.
Programas de iniciação científica, palestras, seminários e cursos de extensão podem ser aprimorados de acordo com o interesse dos alunos.
Avaliação dos professores (pesquisa com alunos) é considerada insatisfatória.
O aluno não reconhece que a IES promova um aumento na rede de relacionamentos (contatos profissionais).

Quadro 15 – Pontos Fracos da IES Fema.  
Fonte: dados da pesquisa.

<b>Oportunidades</b>
Espaço de convivência para alunos.
Acessibilidade para deficientes.
Formação pedagógica, definir um perfil desejável de professor para Fema: professores inesquecíveis.
Viagens de estudos e visitas técnicas.
Projeto de sustentabilidade ambiental.
Relação aluno e professor.
Programa de comunicação para divulgar as ações desenvolvidas pela IES e envolver os alunos com as mesmas.
Implementação de um sistema de CRM.
Programa de endomarketing para envolvimento dos funcionários nas estratégias de marketing de relacionamento.
Portal de egresso.
Coletar as expectativas dos alunos com relação temas de palestras, seminários, iniciação científica.

Quadro 16 – Oportunidades para a IES Fema.  
Fonte: dados da pesquisa.

<b>Ameaças</b>
Queda no índice de reconhecimento de cursos da Fema pelo Ministério da Educação.
Baixo índice de aprovação em exames de desempenho dos estudantes (OAB, Enade).
Crescimento mais lento do mercado.
Concorrentes: cursos de graduação a distância (EAD).
Concorrentes: efetivarem estratégias de relacionamento com seus alunos.

Quadro 17 – Ameaças para a IES Fema.  
Fonte: dados da pesquisa.

### **Análise dos 11 Cs do marketing de relacionamento:**

1. **Cientes:** através da utilização de ações de relacionamento com seus alunos a Fema estreitará o vínculo com estes possibilitando o boca a boca positivo e desta forma fixará uma imagem positiva no mercado.
2. **Categorias:** os cursos ofertados pela IES Fema são: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Tecnologia da Informação e Serviço Social. Para que o estudante tenha interesse em estudar na nesta instituição torna-se importante que a imagem da IES seja positiva.
3. **Capacidades:** as capacidades a serem desenvolvidas no plano de marketing de relacionamento da Fema serão num primeiro momento o investimento em tecnologia (SRM, internet) seguido pelo envolvimento da equipe a partir de capacitação e comunicação sobre a importância do plano.
4. **Custo, lucratividade e valor:** quanto à lucratividade baseada na criação de novos valores para os clientes nota-se que práticas de relacionamento com alunos contribuirão para a diferenciação da IES.
5. **Controle do contato com os processos monetários:** é preciso que a Fema crie um controle sobre o quanto o valor agregado pelas ações de marketing de relacionamento estejam sendo atingidas.
6. **Colaboração e integração:** o profissional responsável pelo marketing de relacionamento deverá garantir acesso facilitado aos principais tomadores de decisão, apoiar o aprendizado em conjunto integrando setores e facilitando a prática das ações de relacionamento.
7. **Customização:** a personalização do atendimento ao aluno fará com que a IES Fema tenha um diferencial perante aos concorrentes.

8. Comunicação, interação e posicionamento: entre os formatos de comunicação com o aluno encontram-se o atendimento pessoal via professores, coordenação, direção, secretaria, o atendimento via portal acadêmico (site da instituição), e-mail e telefone. Acredita-se que as interações pessoais seja a mais efetiva para aproximar o aluno da IES. Porém, independente do meio considera-se importante sempre retornar os contatos quando solicitados.

9. Cálculos sobre o cliente: o retorno sobre o pensamento do aluno sobre a IES deve ser coletado continuamente. Assim, é viável que se estabeleça pesquisas de satisfação, bem como o incentivo ao aluno a opinar sobre as atitudes da instituição via ouvidoria, e-mail, conversas pessoais etc.

10. Cuidados com o cliente: além de prestar um bom atendimento o profissional de marketing de relacionamento deverá garantir que os processos de informações em tempo real sejam executados, assim como treinamentos, retorno e restituição e demais serviços que venham a agregar valor na relação. Portanto, a IES precisa estar atenta a todos os “momentos da verdade” em que o contato com o aluno seja representativo para estreitar os vínculos emocionais.

11. Cadeia de relacionamentos: considerando a cadeia de relacionamentos das IES podemos citar alunos, secretaria, professores, coordenadores, supervisão acadêmica, direção, egressos, comunidade, MEC (Ministério da Educação), imprensa. Estes podem ser constituídos como influenciadores no processo de agregar valor a IES, em especial aos alunos ou futuros alunos. Nesse sentido, manter um relacionamento harmonioso, administrando eventuais conflitos e fortalecendo os pontos fortes auxiliará na construção de uma imagem positiva da IES, bem como retenção de alunos.

### **Fase 3: Avaliação da empresa**

Os negócios fundamentais da IES Fema são os cursos de graduação. Num segundo momento apresentam-se a pós-graduação e os cursos de extensão.

Tendo em vista as exigências dos alunos considera-se de extrema importância o fato de a empresa trabalhar de forma individualizada com estes.

Nota-se que toda a mudança gera um desconforto, porém considera-se que se a equipe for bem preparada a se comprometer com a aplicação das estratégias de relacionamento os obstáculos serão contornados.

Porém, um ponto a ser considerado são os recursos para tecnologia, talvez este processo seja um pouco dificultado devido a questões de investimentos. Nesse sentido, é preciso envolver a principal liderança, a fim de que perceba o retorno que terá após implementar um sistema de gerenciamento do relacionamento com os alunos.

#### **Fase 4: Declaração de oportunidade**

Prosseguir com o plano de marketing de relacionamento é viável devido ao fato de o estreitamento da relação IES e aluno proporcionará a retenção destes, já que a partir de um diálogo constante será possível atender as necessidades e os desejos dos alunos. Ainda com o grau de satisfação aumentado o aluno transmitirá uma imagem positiva da instituição para a sociedade. Enfim a questão que o marketing de relacionamento pode atender consiste no fato de satisfazer os alunos frente às expectativas destes.

Principais opções de marketing de relacionamento para a IES Fema:

- O retorno imediato ao aluno quando solicita informações.
- Aprimorar a relação aluno x professor em sala de aula, qualificando os professores.
  - Aperfeiçoar a relação entre aluno x coordenação, aluno x supervisão acadêmica e aluno x direção, incentivando as conversas e resoluções de conflitos.
  - Modernizar a infraestrutura de tecnologia, a infraestrutura física e os materiais didáticos.
  - Implementar um sistema de gerenciamento do relacionamento com o aluno.
  - Realizar pesquisas com os líderes de turma sobre a satisfação dos alunos frente às ações de relacionamento promovidas pela IES.
  - Desenvolver um espaço de convivência para os alunos.
  - Promover viagens de estudos, intercambio e visitas técnicas.

Estes podem ser considerados processos de valor devido ao fato de serem as ações que mais representaram insatisfação na pesquisa realizada com alunos. Acredita-se que acertando estes pontos, bem como promovendo o diálogo constante será possível atender as expectativas dos alunos, e agregar valor a instituição.

Os principais riscos a estas opções de marketing de relacionamento podem ser considerados o custo para a implementação de um sistema de gerenciamento com alunos (SRM), bem como outros investimentos em tecnologia, infraestrutura física e materiais didáticos. Porém, estes podem ser administrados a partir de um ponto de partida através das ações que não necessitam tanto investimento, e ao passo que estas conferirem retorno a IES ficará mais fácil conquistar os valores necessários a atender todas as demandas do marketing de relacionamento.

Entende-se que as condições prévias de marketing de relacionamento – integrantes da fase 4 deste planejamento – são coerentes. Tendo em vista a customização acredita-se que a partir de uma organização ela torna-se viável, já que a IES não comporta um número muito elevado de alunos frente a sua estrutura de recursos humanos.

No entanto, reforça-se mais uma vez que os funcionários precisam estar cientes da sua importância neste processo, logo é preciso promover uma mudança cultural. Uma alternativa para comprometer e envolver este público consiste em desenvolver uma campanha de endomarketing voltada a conscientização da importância das ações de relacionamento.

É certo que a liderança do projeto de relacionamento deverá medir a partir de pesquisas como está a satisfação dos alunos, sendo que a comunicação entre IES e alunos deve ser facilitada.

### **Fase 5: Estado Futuro**

Considerando que o Estado Futuro visa atender o questionamento: “O que pode acontecer?”, é preciso estruturar metas e objetivos a fim de conquistar a visão de futuro do plano de marketing de relacionamento.

A partir do conhecimento das informações estratégicas (missão, visão e objetivos da IES) apresentados na introdução deste trabalho, é preciso reunir a equipe envolvida no projeto para elaborar a visão de futuro, os objetivos e as metas o plano marketing de relacionamento para a IES Fema. Esta construção em conjunto contribuirá para o envolvimento da equipe com a execução do projeto.

Entende-se como clientes essenciais os alunos que cursam todas as disciplinas de um semestre (não sejam inadimplentes), já que geram lucro para a instituição. Sob o ponto de vista da inovação, de testes para novos produtos como

cursos de pós-graduação, cursos de extensão, palestras pode-se eleger como cliente essencial os representantes de cada turma.

Assim o estreitamento do vínculo com estes públicos fará a diferença para que a instituição atinja sua visão de futuro. Além disso, para conquistar esta é preciso estabelecer estratégias, entre elas:

- Arquivos de informação sobre os clientes e sistemas de inteligência: CRM ou SRM.
- Interatividade em tempo real de comunicação relevante e processos de negócios: facilitar o diálogo entre os públicos-chave para a concretização das ações de relacionamento.
- Customização de massa e personalização: comunicar para a sociedade as ações de relacionamento com os alunos a partir de temas de campanhas de publicidades; durante a venda, ou seja, no momento em que a pessoa se torna aluno da IES estabelecer o vínculo a partir de ações customizadas de relacionamento; pós-venda: garantir aos egressos a recompensa por acreditar na instituição.
- Pessoal, cultura e conhecimento: administrar a gestão do conhecimento de cada aluno, favorecendo o alcance das necessidades destes a partir de um atendimento diferenciado.
- Usando tecnologia da Informação (TI) e os processos de negócios: empregar um sistema de CRM ou SRM para gerenciar as informações relativas ao histórico de cada aluno.

### **Fase 6: Caso empresarial**

Esta fase compreende o momento em que se solicita a autorização da principal liderança da instituição para que o projeto siga em frente. No caso da Fema a liberação vem por meio da entidade mantenedora. É o momento de solicitar autorização sobre os investimentos e sobre a alocação de recursos.

Além disso, é preciso apresentar os riscos para não atingimento da visão de futuro como: cópia da iniciativa pelos concorrentes, rejeição por parte dos alunos, falha na implementação da tecnologia da informação e rejeição devido a cultura empresarial.

### **Fase 7: Administração da mudança e implementação**



Com o objetivo de implementar as ações é preciso organizar o que fazer, como fazer, onde fazer, por que fazer, quem fará e quando fazer. A seguir apresenta-se um plano de ação para a implementação do plano de marketing de relacionamento com os alunos da IES Fema.

Área	O que fazer?	Como fazer?	Onde fazer?	Por que fazer?	Quem fará?	Quando fazer?
Infraestrutura.	Adequar a infraestrutura de tecnologia (internet) e aperfeiçoar o portal educacional.	Investimento em estrutura de internet. Tornar o portal educacional mais ágil, facilitar o acesso ao mesmo e transformá-lo em um meio de comunicação efetivo entre aluno e IES, pesquisar junto aos alunos as sugestões de mudança.	Em toda a IES.	Atender as demandas dos alunos a fim de melhorar a utilização de internet para pesquisa em sala de aula. Facilitar a comunicação e o acesso as informações das disciplinas (portal educacional).	Investimento pela Mantenedora da IES.	Primeiro semestre de 2015.
Formação Continuada.	Melhorar o desempenho dos professores. Facilitar o acesso aos professores.	Campanha: Professores Inesquecíveis.	Para todos os professores da IES.	Conscientizar os professores sobre a importância do seu papel na educação e satisfação dos alunos. Fazer com que se motivem a produzir aulas diferenciadas, as quais deixarão marcas positivas aos alunos, ao próprio professor e a IES.	Direção Geral e Supervisão acadêmica.	Início do ano letivo - Fevereiro de 2015.
Infraestrutura.	Renovar os materiais didáticos e adequar a Infraestrutura (salas climatizadas, equipamentos etc)	Pesquisar junto aos alunos quais os materiais didáticos que precisam ser renovados, bem como o que precisa ser renovado na infraestrutura física.	Nas três unidades da IES.	Atender as demandas dos alunos a fim de obter um melhor aproveitamento em sala de aula.	Investimento pela Mantenedora da IES.	Setembro a novembro de 2014.

Formação Continuada.	Aperfeiçoar orientação / Esclarecimento de dúvidas. Aumentar a competência dos funcionários. Promover serviços de qualidade. Cumprir com as promessas feitas aos alunos.	Programa de endomarketing envolvendo a importância de professores, coordenadores, atendimento na orientação e esclarecimento de dúvidas, bem como sobre a importância de desenvolver um trabalho de qualidade a fim de que a IES cumpra com as promessas feitas aos alunos.	Nas três unidades da IES.	Envolver a equipe no atendimento ao aluno. Conscientizar os profissionais sobre a importância de um trabalho bem executado. Melhorar a imagem da IES. Satisfazer as expectativas dos alunos.	Direção Geral, Supervisão acadêmica e Recursos Humanos.	Setembro a novembro de 2014.
Atividades de apoio ao aluno.	Fortalecer o comprometimento da instituição com os resultados dos alunos.	Elaborar comunicados sobre o comprometimento da IES com os resultados dos alunos. Pesquisar junto aos alunos o que não está sendo atendido.	Para todos os Cursos.	Satisfazer as expectativas dos alunos.	Direção Geral e Supervisão acadêmica.	Setembro a novembro de 2014.
Formação Continuada.	Aprimorar o atendimento.	Desenvolver campanha de endomarketing com treinamento para que ocorra o atendimento por parte dos envolvidos (secretaria, biblioteca, professores, coordenação, direção etc), sobre a importância em bem atender os alunos.	Para todos os Cursos.	Atender as necessidades dos alunos.	Direção Geral e Supervisão acadêmica e Recursos Humanos.	Setembro a novembro de 2014.

Ensino.	Adequar cursos de extensão. Incentivar a participação nos programas de iniciação científica, em palestras e seminários.	Pesquisar junto aos alunos quais os cursos de extensão eles se interessam em cursar, quais os temas de palestras, seminários consideram pertinentes. Identificar quais são as oportunidades de melhoria dos programas de iniciação científica.	Para todos os Cursos.	Para atender as demandas de qualificação profissional desejadas pelos alunos. Estimular a participação dos alunos nos eventos da IES.	Coordenação de cursos e supervisão acadêmica.	Setembro a dezembro de 2014. Antes de lançar novos cursos de extensão, palestras, seminários e programa de iniciação científica.
Atividades de apoio ao aluno.	Aumentar a confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno. Propagar a sensação de pertencimento / valorização.	Aproximar alunos e profissionais da instituição a partir de reuniões com lideranças de cada curso, promovendo a sensibilização, incentivando-os a falar sobre seus sentimentos com relação a IES. Verificar o que pode ser modificado para aumentar a a sensação de pertencimento / valorização.	Para todos os Cursos. Individual por curso.	Melhorar a relação da IES com seus alunos.	Direção geral, supervisão acadêmica e coordenação de cursos.	2 vezes ao ano, no início de cada semestre.
Comunicação.	Campanha de divulgação: programa Fema carreiras e ouvidoria.	Elaborar material informativo sobre o Fema carreiras e ouvidoria. Divulgar em sala de aula.	Para todos os Cursos. Individual por curso e turma.	Divulgar e destacar o papel do Fema Carreiras e da Ouvidoria.	Supervisão acadêmica e coordenação de cursos.	2 vezes ao ano, no início de cada semestre.
Formação Continuada.	Fácil acesso a coordenação - programa de capacitação dos coordenadores.	Capacitar os coordenadores sobre a importância de atender os alunos de maneira facilitada.	Para todos os Cursos. Individual por curso.	Estreitar a relação entre aluno e coordenação.	Direção Geral e Supervisão acadêmica.	Novembro de 2014.

Comunicação.	Promover a comunicação das ações que a IES pratica (palestras, seminários, benefícios, Fema carreiras, ouvidoria).	Visita as salas de aula a fim de comunicar as novas ações já registradas em portarias, editais e normativas.	Para todos os Cursos. Individual por curso.	Visitas da supervisão acadêmica nas salas de aula.	Supervisão acadêmica.	De acordo com os comunicados - é importante controlar o número de visitas para não perder o foco do conteúdo abordado em sala de aula.
Atividades de apoio ao aluno.	Ampliar a rede de relacionamentos - aumento dos contatos profissionais.	Aumentar o número de visitas técnicas por curso, promoção de palestras com profissionais dos diferentes cursos, bem como visitas a instituições (Conselho de administração, de ciências contábeis, direito etc). Viagens de estudo (nacional e internacional).	Para todos os Cursos. Individual por curso e turma.	Incentivar os professores a promover visitas técnicas e palestras com profissionais. IES promover viagens de estudo / intercâmbio.	Supervisão acadêmica e coordenação de cursos.	2 vezes ao ano, no início de cada semestre.
Atividades de apoio ao aluno.	Promover um ambiente de estudo socialmente agradável, amigável que favoreça um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso. Além de proporcionar vínculo emocional satisfatório (desenvolvimento de relacionamentos afetivos com colegas e professores etc).	Criar espaços de convivência nas unidades. Incentivar as relações.	Nas três unidades da IES.	Fortalecer a relação entre IES e alunos. Melhorar a imagem da IES.	Investimento pela Mantenedora da IES.	Janeiro de 2015.

Atividades de apoio ao aluno.	Favorecer o sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho.	Resgatar e divulgar aos atuais alunos a trajetória de sucesso dos profissionais formados na IES.	Para todos os Cursos. Individual por curso.	Fortalecer a relação entre IES e alunos. Melhorar a imagem da IES.	Supervisão acadêmica e coordenação de cursos.	2 vezes ao ano, no início de cada semestre.
Comunicação.	Promover a marca da Instituição aos alunos e para a sociedade. Incentivar o orgulho de pertencer a instituição, com o objetivo de fazer com que o aluno a defenda quando alguém a critica, além de indicá-la a outras pessoas.	Estreitar a relação da IES com alunos e comunidade. Exemplo: utilizando o Slogan: O que você vive aqui fica para sempre! - a partir de depoimento de alunos, ex-alunos, professores, coordenadores, funcionários no site da Fema e em jornais. Fortalecer o relacionamento adotando medidas que satisfarão as necessidades dos alunos, a partir de um registro de sua trajetória na IES.	Para a IES.	Promoção de marca.	Direção Geral, Supervisão acadêmica, coordenação de cursos e funcionários.	Setembro de 2014 a maio de 2015.
Infraestrutura.	Possibilitar acesso a deficientes físicos.	Investimento em infraestrutura e atendimento a legislação.	Nas três unidades da IES, de acordo com as necessidades.	Fortalecer a relação entre IES e alunos. Melhorar a imagem da IES.	Investimento pela Mantenedora da IES.	Janeiro de 2015.
Ensino.	Projeto de sustentabilidade ambiental.	Criar um "selo verde" para a IES e promover ações de sustentabilidade com premiações para as melhores turmas.	Para a IES.	Fortalecer a relação entre IES e alunos. Melhorar a imagem da IES.	Direção Geral, Supervisão acadêmica e coordenação de cursos.	Outubro a dezembro de 2014.
Atividades de apoio ao aluno./ egresso.	Desenvolver um portal para o Egresso.	Junto ao atual portal criar um acesso a egressos.	Para a IES.	Fortalecer a relação entre IES e egressos.	Investimento pela Mantenedora da IES.	Primeiro semestre de 2015.

Atividades de apoio ao aluno.	Manter o bom acolhimento aos alunos.	Estreitar a relação da IES com alunos desde o primeiro dia até o último dia de contato, promovendo ações diferenciadas e atendendo suas expectativas.	Para a IES.	Fortalecer a relação entre IES e alunos. Melhorar a imagem da IES.	Direção Geral, Supervisão acadêmica e coordenação de cursos.	Fluxo contínuo.
Comunicação.	Promover a mudança cultural na IES.	Desenvolver um programa de capacitação sobre as estratégias de relacionamento com alunos.	Em toda a IES.	Estimular os colaboradores a adotar as práticas de marketing de relacionamento.	Supervisão acadêmica e direção da IES.	Setembro de 2014.
Comunicação.	Contato com o aluno em datas comemorativas (dia do profissional, dia do estudante, aniversário).	A partir das informações cadastradas no sistema SRM enviar mensagem de texto via celular ou mensagem em rede social para cada aluno.	Para todos os alunos da IES.	Fortalecer a relação entre IES e alunos. Melhorar a imagem da IES.	Secretaria.	Segundo semestre de 2015.

Entende-se que administrar todas as informações sem um programa de tecnologia adequado tornará as iniciativas de relacionamento dispersas. Nesse sentido, para facilitar a implementação deste plano ações de marketing de relacionamento propõe-se a aplicação de um sistema de SRM – *Student Relationship Management* ou Gestão do relacionamento com o aluno.

Através da utilização do SRM será possível coordenar as atividades por aluno, praticando a essência do relacionamento: marketing um a um. Assim, por mais que as ações sejam voltadas aos alunos em grupo, será possível registrar as solicitações individuais e tomar atitudes para que estas sejam atendidas em tempo real.

O registro das informações no SRM possibilitará conhecer o perfil do aluno, as quais poderão ser utilizadas pela IES, para oferecer outros produtos, como um curso de pós-graduação. Por exemplo, se os registros apontarem que a grande maioria dos egressos realizou seu trabalho de conclusão de curso em Gestão de Pessoas, talvez este seja um tema propício para uma pós-graduação.

Além disso, a fim de conquistar o sucesso dos processos é importante acompanhar o desempenho do plano de marketing de relacionamento. Portanto cada responsável pelas ações precisa estar ciente de seu papel para que as atividades aconteçam dentro do prazo previsto. Nesse sentido, a líder do projeto (supervisora acadêmica) deverá constantemente promover a efetivação das ações propostas.

Assim será possível avaliar a eficácia e o resultado obtido a partir das ações planejadas. Para isso recomendam-se que as ações sejam avaliadas quanto ao sucesso de sua execução a cada três meses, sendo também a supervisora acadêmica a responsável por convocar as reuniões de controle e avaliação.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o contexto educacional em que a globalização do ensino acirrou a concorrência neste setor, percebe-se a necessidade de inovar tanto nas questões pedagógicas como no formato de administrar instituições de ensino superior.

Nesse sentido, através deste estudo percebeu-se que desenvolver estratégias de relacionamento com alunos apresenta-se como uma alternativa para conhecer suas expectativas e, assim, adotar medidas que satisfaçam suas necessidades e desejos. Esta atitude possibilita que a IES retenha seus alunos, bem como contribui para a fixação de uma imagem positiva da instituição tanto para os alunos como para a sociedade.

A partir da realização desta pesquisa compreendeu-se a importância de promover continuamente o diálogo com os alunos, além do encontro entre suas necessidades e seus desejos. Além disso, entende-se que todos os membros da instituição precisam compreender as estratégias desenvolvidas, bem como o seu papel para implementação das mesmas.

Ao eleger o tema desta dissertação que aborda o marketing de relacionamento como um diferencial competitivo para uma instituição de ensino superior, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: *“Quais são as estratégias de relacionamento com os alunos da Instituição de Ensino Superior Faculdades Integradas Machado de Assis e como elas são avaliadas pelos mesmos?”*

Tomando como base a questão proposta entendeu-se que as estratégias de relacionamento que a IES Fema deverá manter com seus alunos são as mais diversas compreendendo desde uma reestruturação da estrutura física até o atendimento de um professor ao aluno e a constante comunicação. Observou-se que existem diversos aspectos a desenvolver no que tange a estreitar o relacionamento com este público-alvo. Neste quesito, notou-se que é preciso coletar informações sobre os interesses dos alunos antes de formatar um programa voltado para eles, como é o caso de palestras, seminários, cursos de extensão etc.

Quanto ao objetivo geral conclui-se que este foi alcançado, já que se avaliou as ações de relacionamento com os alunos e se propôs um plano de marketing de relacionamento para a IES Fema. Este contemplou diversas estratégias para fortalecer o vínculo com os alunos da instituição, além disso propôs-se a utilização de um sistema de SRM para o gerenciamento das mesmas.

Quanto aos objetivos específicos estes também foram atingidos, pois a partir da entrevista com o gestor da IES identificou-se as ações de marketing de relacionamento que esta mantém com seus alunos. Além disso, através de pesquisa com alunos também identificou-se estas ações, bem como como estes percebem estas estratégias, bem como se evidenciaram as expectativas que eles possuem quanto ao relacionamento com a IES. Na sequência analisou-se a importância do marketing de relacionamento para a retenção de alunos e fortalecimento da imagem da instituição. Por fim organizou-se as informações as quais foram alocadas em um planejamento de marketing de relacionamento para a IES Fema.

A partir do cruzamento das respostas da pesquisa do Diretor Geral com as respostas da pesquisa destinada aos alunos pode-se perceber que existem diversas lacunas a serem preenchidas. Isto porque em diversas questões os alunos não se manifestam com grau de satisfação suficiente as atividades citadas pela IES. Nesse sentido, observa-se que apesar de a IES estar promovendo ações de relacionamento, elas não são totalmente reconhecidas pelo seu público-alvo. Entende-se, assim, que existe a necessidade de fortalecer constantemente a comunicação destas atividades para que os alunos tenham conhecimento e reconheçam o esforço da IES em promover um relacionamento próximo com seus acadêmicos.

Em contrapartida observa-se, ainda, a necessidade de implementar outras estratégias as quais os alunos consideram elevado grau de importância, porém não são praticadas pela instituição. Estas estratégias constam no plano de ação destinado a IES.

Considera-se fundamental para aprimorar o relacionamento com seus alunos a implementação do plano de ação proposto, e dentro do possível que a IES adquira um sistema de SRM para armazenar e gerenciar o histórico de relacionamento com cada aluno.

Como limitação deste estudo pode-se citar a ausência da opinião de outros *stakeholders* envolvidos no processo de relacionamento com alunos como: professores, funcionários, comunidade. Para estudos futuros sugere-se a inclusão de uma pesquisa com este público, bem como sobre a importância em conhecer as gerações a fim de satisfazer necessidades ou provocar novas necessidades nos alunos.

É importante destacar que esta dissertação foi fundamental para aprofundar o conhecimento sobre estratégias de relacionamento com alunos de uma instituição de ensino superior. Assim entendeu-se a necessidade de pesquisar a evolução do marketing, marketing de relacionamento, marketing educacional, marketing de serviços, endomarketing, gestão estratégica de pessoas, comunicação, implementação de CRM, SRM, e o planejamento.

Logo, foi possível compreender a necessidade de ouvir o aluno, bem como de envolver todos os responsáveis (professores, coordenadores, direção, funcionários) no que diz respeito a implementar ações de relacionamento, além de estabelecer um processo contínuo de comunicação destas estratégias. Fatores que estão diretamente ligados à retenção de alunos, bem como a fixação de uma imagem positiva da Instituição de Ensino Superior Fema.

## REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, Elias Barquete. Marketing educacional para escolar de nível superior. *In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro.* São Paulo: Saint Paul, 2008.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANGELO, Claudio Gelisoni de; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamento no varejo.** São Paulo: Atlas, 1999.
- BONAT, Débora. **Metodologia da pesquisa.** 3.ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management).** São Paulo: Atlas, 2000.
- BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.
- CALLEGARI-JACQUES, Sídia M. **Bioestatística:** princípios e aplicações. Porto Alegre: Artemed, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.
- COCKERELL, Lee. **A magia do atendimento:** 39 regras essenciais para garantir serviços excepcionais. São Paulo: Saraiva, 2013.
- COLOMBO, Sonia Simões et al (Org.) **Marketing educacional em ação (recurso eletrônico):** estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3iHuTZSxe2IC&oi=fnd&pg=PA6&dq=marketing+educacional&ots=RhHpQLTemo&sig=KuWZSHge-wuQ2xEg8-ncJzxBLI4#v=onepage&q=marketing%20educacional&f=false>.

DEMO, Gisela; PONTE, Valter. **Marketing de relacionamento (CRM): estudo da arte e estudo de casos.** São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DOS SANTOS, Marco Antonio Gonzaga. Estudos de casos. *In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro.* São Paulo: Saint Paul, 2008.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey. **Estatística aplicada.** 2.ed. São Paulo: Saraiva: 2006.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior.** Ijuí: Unijuí, 2002.

GOBBO, Alexandre. **Marketing educacional: desperte seus talentos e torne-se um professor inesquecível.** Rio de Janeiro: Wak, 2013.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento. Estratégias, técnicas tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 5.ed. São Paulo: Futura, 2000.

IKEDA, Ana Akemi; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. A teoria de meios-fim: uma aplicação em marketing educacional. **Faces R. Adm: Fumec.** Belo Horizonte, v.5, n.1, p. 11-25. Jan./Abr.2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing.** 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). **Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro.** São Paulo: Saint Paul, 2008.

\_\_\_\_\_. **Marketing de serviços.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; LAS CASAS, Jéssica Lora. Como desenvolver serviços de maior valor. *In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro.* São Paulo: Saint Paul, 2008.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, Naresh et al. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh et al. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. 2.ed. São Paulo: Difusão, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; DOMINGUES, Osmar. **Estatística geral e aplicada**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAZZOTTI, Alda Judithy Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. Pesquisa quantitativa e qualitativa. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NUNES, Getúlio Tadeu et al. Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior. **Revista Gestão & Regionalidade**, v.24, n.69, Jan./Abr.2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 31.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Francisco Estevam Martins de. **SPSS Básico para análise de dados**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

QUADROS, Moacir. **CRM: teoria, prática e ferramentas**. Florianópolis: Visual Books, 2010.

SERNOVITZ, Andy. **Marketing boca a boca: como as empresas inteligentes levam as pessoas a falar delas**. São Paulo: Cultrix, 2012.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Gilnei; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; NETO, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento, after marketing**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEGAS, Antonio Higino; TITTANEGRO, Pedro Angelo. O cliente nas instituições de ensino. *In*: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008.

Sites:

- L3CRM - <http://www.l3crm.com.br/>

- <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007>

## APÊNDICES



## APÊNDICE I

### ENTREVISTA COM O DIRETOR GERAL DA IES FEMA

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

Entrada: 25 mensagens não lid... +

29% 0.0KB/s 0.0KB/s

www.fema.com.br/cgi-bin/openwebmail/openwebmail-read.pl?sessionid=bianca.fema\*www.fema.com.br-session-0.517822162338661&folder=INBOX&... Google

Entrada (25/578) 50KB

Mapa de Caracteres iso-8859-1\* --Sel. Timbre p/ resposta-- Guardadas Mover Copiar

< 1/1 >

Data: Fri, 7 Mar 2014 09:50:29 -0300 Cabeçalho Completo

De: "Antonio Ternes" <antonioternes@terra.com.br>

Para: "Bianca Letzow" <bianca.fema@home.fema.com.br>

Assunto: Re: Questionário - Dissertação Bianca Letzow Todos os Anexos

Bianca,

Em anexo questionário respondido. Para qualquer dúvida estou a disposição.

Att

A. Ternes

-----Mensagem Original-----

De: "Bianca Letzow" <bianca.fema@home.fema.com.br>

Para: "Antonio Ternes" <antonioternes@fema.com.br>

Enviada em: quinta-feira, 6 de março de 2014 23:22

Assunto: Questionário - Dissertação Bianca Letzow

> Prof. Antonio conforme falamos segue o questionário sobre minha  
> dissertação de  
> mestrado: Estratégias de Relacionamento com Alunos Matriculados em uma  
> IES.  
>  
> Fique a vontade em responder via e-mail ou pessoalmente.  
>  
> Desde já agradeço sua contribuição.  
>  
> Se tiver problemas em abrir o arquivo me avise.  
>  
> Att.  
> Prof. Bianca Scaglioni Letzow  
> Supervisora Acadêmica

PT 00:14 30/06/2014

**ENTREVISTA COM DIRETOR GERAL DA IES FEMA  
ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM ALUNOS MATRICULADOS EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

1. O que você entende por marketing de relacionamento com alunos matriculados em Instituições de Ensino Superior (IES)?

A IES tem procurado estreitar o relacionamento com os alunos não somente cumprindo as cláusulas contratuais estabelecidas por ocasião do ingresso na faculdade, mas também oferecendo atividades extras e melhorando a comunicação interna e externa.

2. No seu entendimento a IES Faculdades Integradas Machado de Assis (Fema) aplica estratégias de marketing de relacionamento aos seus alunos matriculados? O que elas geram para a imagem da instituição? Explique.

Sim a IES pratica estratégias de marketing de relacionamento e essas tem melhorado muito a imagem da IES junto a comunidade local e regional.

3. Você poderia mencionar quais são as ações mais importantes de relacionamento com os alunos matriculados e o formato dessa aplicação?

- Atividades realizadas pela FEMA Carreiras que acompanha o egresso por três anos após a conclusão do curso.

- Atuação do Núcleo de Apoio Pedagógico

- Atividade de acolhida para todos os acadêmicos com entrega e explicação do Guia Acadêmico.

- Reunião de Avaliação Geral de Cursos com formandos.

- Visitas as turmas para divulgar os convênios e financiamentos.

- Estímulo pela coordenação de curso e por parte dos professores, para a participação dos acadêmicos nos testes de sondagem dos conteúdos do ciclo básico e, incentivo para realização das oficinas destes conteúdos.

- Encontro de egressos

4. Quem são os envolvidos no desenvolvimento das estratégias de relacionamento com os alunos matriculados na IES?

Direção, Supervisão Acadêmica, Coordenadores de curso e departamentos de apoio

5. No seu entendimento quais são as ações de marketing de relacionamento com alunos matriculados que podem ser aprimoradas?

Viagens de estudos e intercâmbios.

6. Considerando que CRM (*Customer Relationship Management*) consiste em uma ferramenta de gestão do relacionamento com os clientes e proporciona a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. A IES Fema possui essa ferramenta? Em caso negativo como você avalia a implementação de um sistema de CRM para a Fema?

A FEMA não possui, porém considero de essencial importância.

7. Assinale se você concorda ou discorda que a aplicação de estratégias de marketing de relacionamento, baseadas em um plano, e direcionadas aos alunos matriculados na IES Fema poderão:

**a) Fortalecer ainda mais a imagem da instituição.**

( x ) concordo                      ( ) discordo

**b) Fortalecer o vínculo entre alunos e a instituição de ensino.**

( x ) concordo                      ( ) discordo

**c) Conhecer ainda mais os alunos da Fema identificando as expectativas de ações de relacionamento que eles esperam da Instituição.**

( x ) concordo                      ( ) discordo

8. No seu entendimento o que dificulta a criação de um plano de marketing de relacionamento para os alunos matriculados na IES Fema?

A infraestrutura de tecnologia de informação e a capacitação de recursos humanos.

## APÊNDICE II

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa:

#### ***Estratégias de Relacionamento com Alunos Matriculados em uma Instituição de Ensino Superior.***

**JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVO E PROCEDIMENTOS:** O motivo que nos leva a estudar o problema desta pesquisa consiste em conhecer: Quais as estratégias de relacionamento que a Instituição de Ensino Superior Fundação Machado de Assis deverá manter com seus alunos matriculados? Nesse sentido, a pesquisa se justifica devido à competição gerada por uma sociedade em rede, em que mínimas são as barreiras para a comercialização de produtos ou serviços entre diferentes cidades e até mesmo países nos leva a crer que as relações humanas tornaram-se um diferencial competitivo das organizações. Assim, observa-se, que estratégias de relacionamento devem ser adotadas também por instituições de ensino superior, já que a competição neste setor tem se apresentado forte crescimento. O objetivo principal que nos leva a estudar esse tema consiste em propor um Plano de Marketing de Relacionamento para a Instituição de Ensino Superior (IES) Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA). O(s) procedimento(s) de coleta de dados serão da seguinte forma: os dados serão coletados através de entrevistas com alunos matriculados e direção da IES. Assim, conseguiremos informações imprescindíveis para a formatação desse plano de relacionamento, possibilitando identificar futuras estratégias de marketing no que tange a fortalecer o relacionamento da IES com seu público de interesse: os alunos matriculados. Nesse sentido, os procedimentos de coleta de dados serão questionários destinados aos alunos matriculados e roteiro de entrevista destinado a direção, ambos denominados instrumentos de pesquisa.

**DESCONFORTOS E RISCOS E BENEFÍCIOS:** Nota-se a necessidade de considerar quaisquer riscos que os entrevistados possam enfrentar, por mais que estes sejam mínimos. Entende-se que o risco para o entrevistado será o de precisar assinalar na pesquisa questões que possam gerar desconforto fazendo com que fique constrangido em manifestar sua opinião particular sobre a instituição de ensino a qual pertence. Ainda para a direção da instituição o risco se refere ao fato de precisar falar sobre as questões acima citadas durante a entrevista. Em contrapartida, existem diversos benefícios, já que a IES receberá um plano de marketing de relacionamento com base nas considerações de seus alunos matriculados e da direção. Portanto, o benefício direto das pessoas entrevistadas será o fato de poderem contribuir com sugestões e/ou ideias e a partir da sua opinião auxiliar a IES no que se refere a novas ações de relacionamento com seus alunos. Além disso, tais ações refletirão diretamente na imagem da instituição possibilitando fortalecer o orgulho de pertencer a FEMA.

**FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA:** Será oferecido um serviço de atendimento psicológico ao entrevistado se o mesmo necessitar.

**GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO:** Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo. A outra será fornecida a você.

**CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS:** A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

#### **DECLARAÇÃO DA PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELA PARTICIPANTE:**

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim desejar. O pesquisador certificou-me de que minha identidade será preservada. Em caso de dúvidas poderei contatar a pesquisadora Bianca Scaglioni Letzow 5581496610 ou o Comitê de Ética da URI 5533137972. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_  
Nome do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

Data:

**Bianca Scaglioni Letzow**

\_\_\_\_\_  
Nome da Pesquisadora

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Pesquisadora

Data:

## APÊNDICE III

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Câmpus de Santo Ângelo, RS  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações  
**PPGGEO** – Mestrado Profissional **Mestranda:** Bianca Scaglioni Letzow

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE RELACIONAMENTO COM ALUNOS DA GRADUAÇÃO MATRICULADOS NA FEMA

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário de pesquisa, cujos dados serão utilizados, exclusivamente, em minha pesquisa de Mestrado, ficando garantido o anonimato dos respondentes.

#### Instruções

- ✓ Não coloque o seu nome no formulário;
- ✓ Para cada questão, marque com "X" somente "um" dos cinco graus de pontuação, de acordo com a seguinte escala conceitual:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nenhum Pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Razoavelmente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Totalmente</b>

- ✓ Exprese sua opinião sobre cada situação questionada, **conforme exemplo a seguir:**

PARA UM BOM RELACIONAMENTO ENTRE ALUNO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR											
		Qual o grau de importância?					Qual o teu grau de satisfação com a Fema.				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PONTUAÇÃO:											
1	Portal educacional.					X			X		

Neste exemplo sobre a **importância da pergunta**, o respondente marcou o quinto retângulo, pois julga que o portal educacional é totalmente (5) importante para fortalecer a imagem de uma instituição de ensino superior. Já sobre a sua **satisfação com relação a Fema**, o respondente marcou o terceiro retângulo (3=razoavelmente), pois considera que a Fema precisa realizar alguns ajustes no seu portal educacional.



PARA FORTALECER A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:														
		Qual o grau de importância para:					Qual o teu grau de ocorrência na Fema?							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
	PONTUAÇÃO:													
1	O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas <b>expectativas superadas</b> .													
2	O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas <b>expectativas frustradas</b> .													
3	As ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos.													
		Qual o grau de importância para:					Qual o teu grau de satisfação na Fema?							
4	O ambiente de estudo é socialmente agradável, amigável e favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso.													
5	Vínculo emocional é satisfatório (desenvolvimento de relacionamentos afetivos com colegas e professores etc).													
6	Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais).													
7	Materiais didáticos eficientes.													
8	Avaliação dos professores (pesquisa com alunos).													
9	Serviços de qualidade.													
10	A marca da Instituição ser bem vista pela maioria dos alunos.													
11	A marca da Instituição ser bem vista pela sociedade.													
12	Indicar a instituição de ensino para outras pessoas.													
13	Defender a instituição de ensino quando alguém a critica.													
14	Propor uma Avaliação Institucional aberta a comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários.													
15	Orgulho de pertencer a instituição.													
16	Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho.													

**Relate alguma ação não mencionada e que você julgue importante nas relações da Fema com seus alunos?**

---



---



---



---



---



---

Para finalizar, por favor forneça alguns dados complementares:

**Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Faixa etária**

( ) Menor de 20 anos ( ) De 20 a 40 anos ( ) De 41 a 60 anos ( ) Mais de 60 anos

**Semestre:** \_\_\_\_\_

**Curso:**

( ) Direito ( ) Administração ( ) Ciências Contábeis

( ) Gestão de T.I. ( ) Gestão de RH

**Obrigada pela cooperação!**

## APÊNDICE IV

### RESPOSTAS DA QUESTÃO ABERTA DESTINADA AOS ALUNOS DA IES

<b>Relate alguma ação não mencionada e que você julgue importante nas relações da Fema com seus alunos?</b>	
A atenção que os professores tratam os trabalhos de iniciação científica é incrível	0,13%
A faculdade peca ao cobrar R\$ 80,00 reais, para refazer um artigo, alem dos altos valores das mensalidades, e a questão de que alguns alunos não podem se matricular em mais que duas matérias, por falta de condições.	0,13%
A falta de igualdade na estrutura física, desfavorecendo alguns, como o curso de GTI que tem um ambiente completamente diferente dos demais cursos	0,13%
A Fema deveria criar um programa de alunos interessados em estágios em sua respectiva área de formação, pois hoje encontramos muita dificuldade para encontrar locais que proporcionem este aprendizado.	0,13%
A Fema deveria dar mais valor aos aluno, pois teve caso do pedido de validação de horas de uma aluno e simplesmente foi indeferido e arquivado, se avisar o aluno. Cabe também avisar sobre cancelamento de aulas. Dar atenção ao aluno que está dentro da Fema e não aos de fora para tentarem passar boa imagem. Melhorar a infraestrutura.	0,13%
A Fema deveria valorizar mais os alunos, principalmente aqueles que quando optam por uma instituição de ensino escolhem a Fema desde o primeiro semestre do curso, bem como aqueles que se esforçam e tiram boas notas, pois com certeza esses são bem vistos pela sociedade trazendo mais credibilidade a instituição. Também deveria dar mais condições as avaliações dos professores e com relação as reclamações de determinados professores pois no final do semestre acontece que a gente paga e não aprende nada.	0,13%
A Fema possui professores que ensinam a ter postura em quanto futuros profissionais, pois é uma instituição que sabe acolher seus alunos.	0,13%
A unidade 2 é muito antiga, classes e cadeiras velhas, quadros com giz sem apagador, sem retroprojektor, Seria muito bom se a instituição distribuisse a unidade 2 para a 1 e a 3 pois são bem avançadas, ajudariam muito na qualidade de ensino	0,52%
Acessibilidade e sinal da internet ruim	0,13%
Acompanhar o aluno no pós-vestibular, para que ele não opte por outra instituição caso tenha sido aprovado.	0,13%
Adquirir mais livros para a biblioteca	0,13%
Amostra científica mal organizada além de ninguém de ser uma bobagem porque ninguém se interessa em fazer e acham um saco.	0,13%
Areá artística com ballet e festival da canção	0,13%
Assistência da Fema para os alunos que prestarão o exame da OAB	0,13%
Avaliação das horas acadêmicas você pode fazer 30 horas e as vezes somente 10 são validas.	0,13%
Avaliar melhor quem realmente precisa ganhar descontos nas mensalidades	0,13%
Bolsas de estudos	0,13%
Comprometimento de professores com a entrega de notas no final do semestre e os alunos deveriam colaborar mais na hora das explicações.	0,13%
Criar um espaço de convivência dentro da faculdade	0,76%
Desconto para quem precisar refazer a matéria.	0,13%
Desenvolvimento na parte de pesquisas	0,13%
Deveria ser feito uma avaliação com professores, para que tivesse mais comprometimento e conhecimento.	0,13%
Estágio pela instituição	0,13%



Estrutura física que deixa a desejar, faltam apagadores, falta monitorar os filtros, e as cadeiras e classes deveriam receber mais atenção	0,13%
Experiências extra curricular	0,13%
Fácil acesso aos professores e coordenadores	0,13%
Falta atitude por parte dos coordenadores com relação a alguns alunos e a internet é horrível	0,13%
Falta de assiduidade por parte de poucos professores	0,13%
Falta de interesse por parte dos professores de ensinar novas formas de aprendizado.	0,13%
Falta de orientação no acompanhamento dos artigos. Na hora de orientar não orientam e na hora da banca cobram e até humilham, muitas vezes esquecem de valorizar os artigos e um professor empurra para o outro, tem um colega que não recebeu até hoje a nota de um artigo e mesmo assim conseguiu passar. Estou correndo atras para encontrarem um artigo que fiz.	0,13%
Faltam banheiros na instituição	0,13%
Indicação para busca de emprego e colocação no mercado de trabalho	0,13%
Iniciação científica	0,38%
Integração aluno, professor extra curricular.	0,13%
Integração entre as turmas, estacionamento e uniformes.	0,13%
Integrar o aluno a carreira de seu curso.	0,13%
Limpeza das salas e corredores	0,13%
Limpeza dos banheiros, porque são muito sujos, transferir o atendimento sobre bolsas de estudos para a noite, porque durante o dia fica difícil por causa do trabalho e melhoria no sinal da internet.	0,13%
Maior intervenção da coordenação com relação as reclamações de alguns professores, pois no final de mês somos nós que pagamos.	0,13%
Mais eventos entre as turmas	0,13%
Mais viagens de estudos	0,13%
Melhorar a acessibilidade para alunos com dificuldades.	0,13%
Melhorar a cantina e a area de embarque	0,13%
Melhorar a parte de T.I, a internet é insatisfatória.	1,40%
Melhorar as condições de ensino	0,13%
Melhorar Iniciação científica e cursos de extensão	0,13%
Melhoria de infraestrutura, e as aulas no auditório	0,13%
Melhoria do acesso aos portadores de deficiência	0,13%
Melhorias na internet e livros da biblioteca.	0,13%
Melhorias no portal	0,13%
O ambiente de estudo é agradável e favorece o relacionamento interpessoal.	0,13%
O projeto T.I Verde	0,13%
Os pedidos deveriam serem ouvidos e resolvidos pela coordenação	0,13%
Pesquisas	0,13%
Péssimo sistema de avaliação das notas referente aos trabalhos em grupo.	0,13%
Possibilidade da realização de uma festa por semestre para a integração das turmas.	0,13%
Preços altos como multas da biblioteca e atestados de frequência	0,13%
Preços altos como multas da biblioteca e atestados de matrícula	0,13%
Prédios melhores	0,13%
Preocupação por parte da instituição com a qualidade de ensino e desempenho dos alunos	0,13%

Professores cumprirem o plano de ensino	0,13%
Programa de bolsa mais divulgado.	0,13%
Programas sociais, envolvendo a sociedade, além de festivais de musica envolvendo os acadêmicos.	0,13%
Promessas não cumpridas	0,13%
Qualidade de ensino e convivência com os colegas	0,13%
Quando feita pesquisa na instituição, por em prática o que os acadêmicos solicitam, como melhorias tanto de profissionais quanto de estrutura.	0,13%
Que os professores cumpram com o plano de ensino	0,13%
Reavaliar os aumentos nas mensalidades, pesquisar melhor para ver quem realmente precisa ganhar bolsa de estudos ou financiamento	0,13%
Relação aluno professor	0,64%
Salas de aula adequadas	0,13%
Seminários e biblioteca	0,13%
Sistema de avaliação de horas compatíveis e mudanças no currículo com frequência.	0,13%
Sistema de avaliação para contemplação de bolsas de estudos mau avaliadas pois quem tem muito dinheiro é contemplado, e por sua vez não valorizam o que ganharam	0,13%
Ter um bar próprio e que as coisas sejam boas	0,13%
Trenar os professores com relação a atividades que envolvam alunos.	0,13%
Tudo tinha que ser melhorado	0,13%
Um pouco de flexibilidade por parte dos professores	0,13%
Uma boa relação professor e aluno, para tornar as aulas mais produtivas, menos tumultuadas e mais agradáveis.	0,13%
Uma coordenação que resolva os problemas com relação a alguns professores e alunos	0,13%
Visitas institucionais	0,13%
<b>Não opinou</b>	<b>87,00%</b>
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>

## APENDICÊ V

### GRÁFICOS DE DISPERSÃO

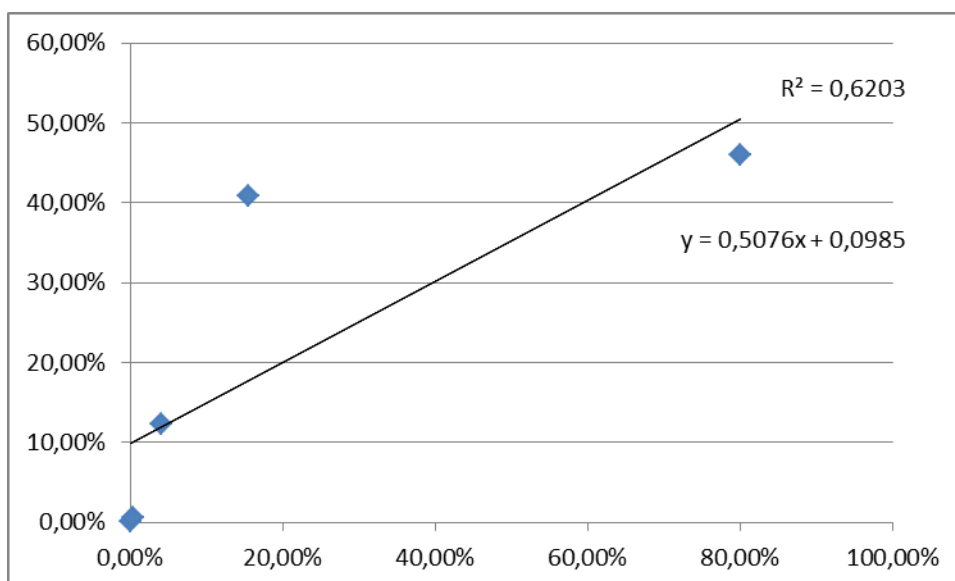


Figura 01 – Gráfico de dispersão: Bom atendimento.  
Fonte: dados da pesquisa.

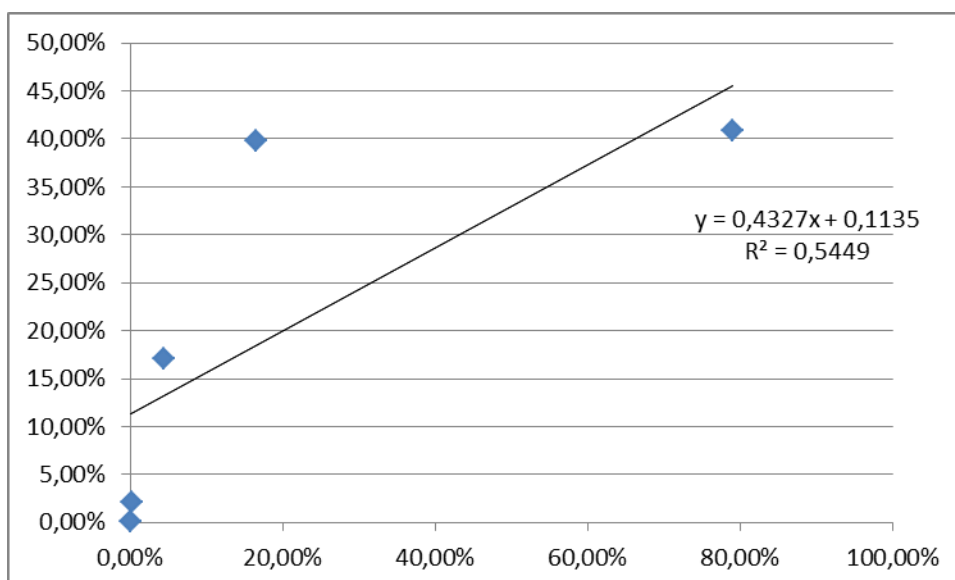


Figura 02 – Gráfico de dispersão: Orientação / Esclarecimento de dúvidas.  
Fonte: dados da pesquisa.

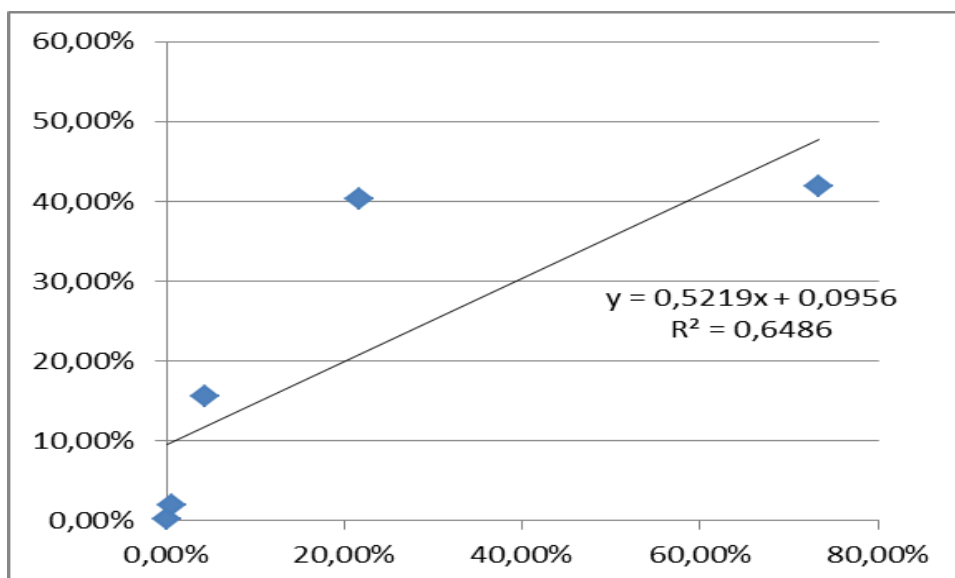


Figura 03 – Gráfico de dispersão: Fácil acesso aos professores.  
Fonte: dados da pesquisa.

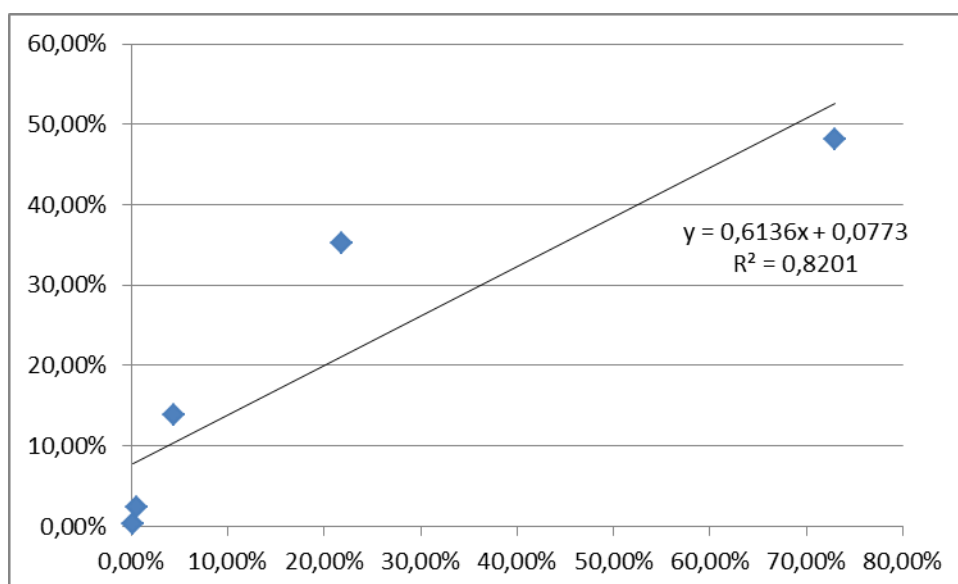


Figura 04 – Gráfico de dispersão: Fácil acesso a coordenação.  
Fonte: dados da pesquisa.

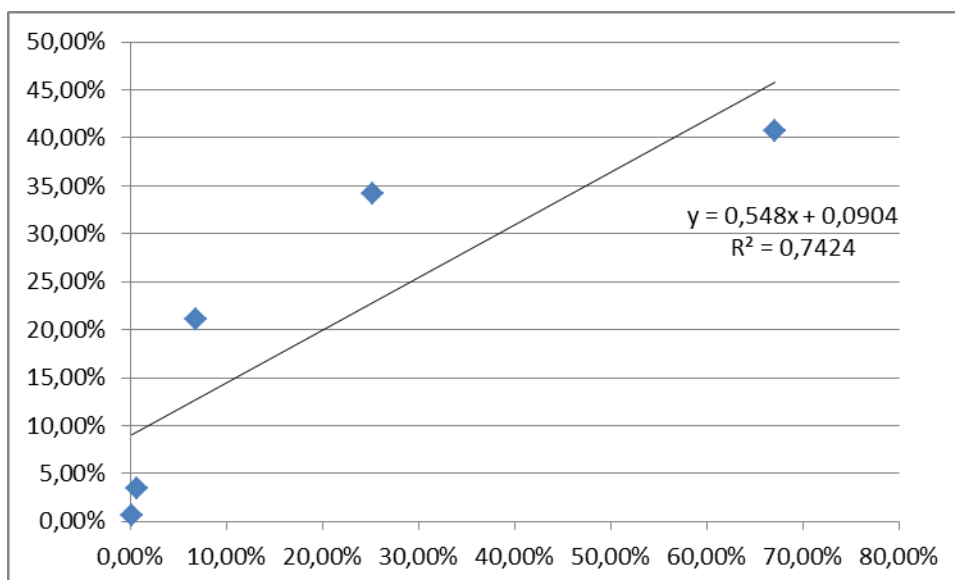


Figura 05 – Gráfico de dispersão: Fácil acesso a direção.  
Fonte: dados da pesquisa.

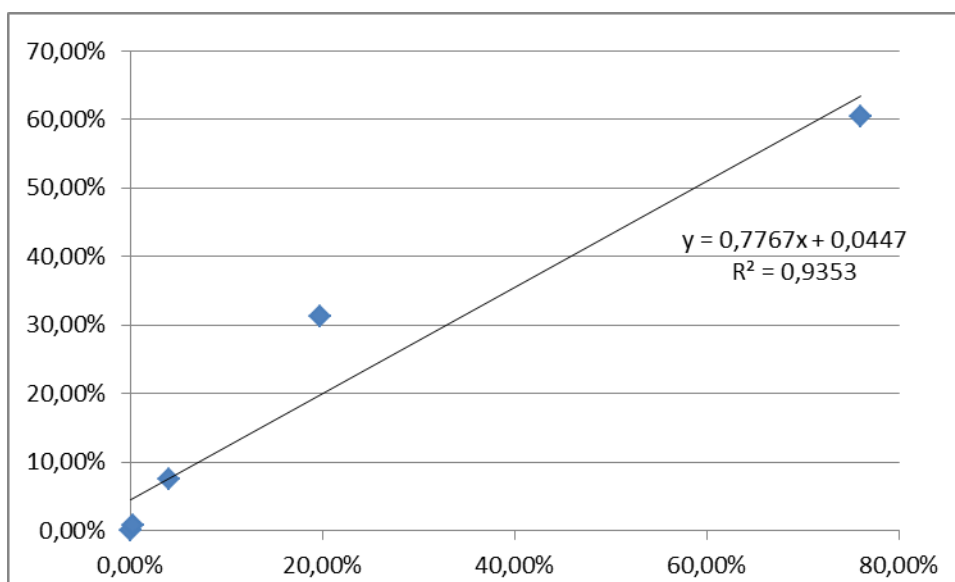


Figura 06 – Gráfico de dispersão: Fácil acesso à secretaria.  
Fonte: dados da pesquisa.

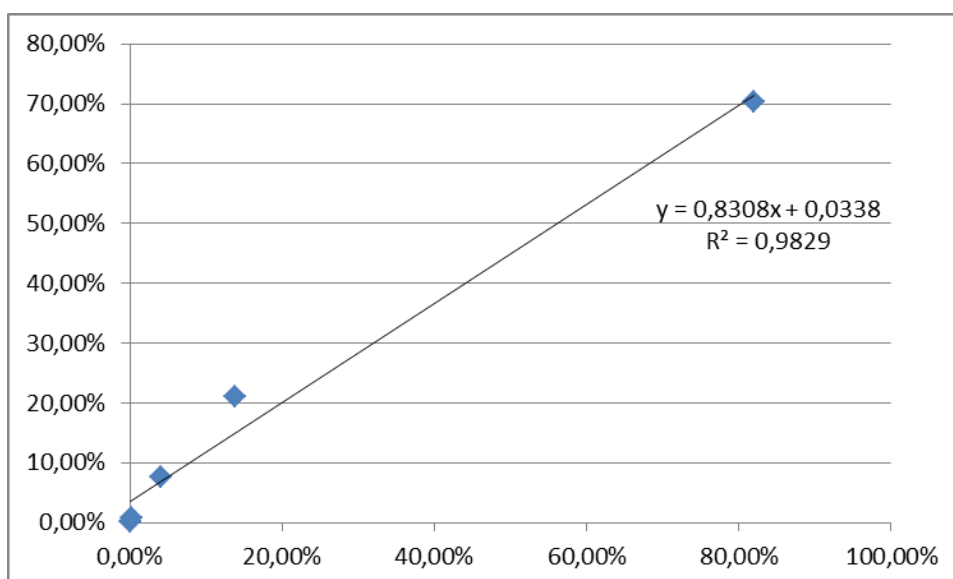


Figura 07 – Gráfico de dispersão: Fácil acesso à biblioteca.  
Fonte: dados da pesquisa.

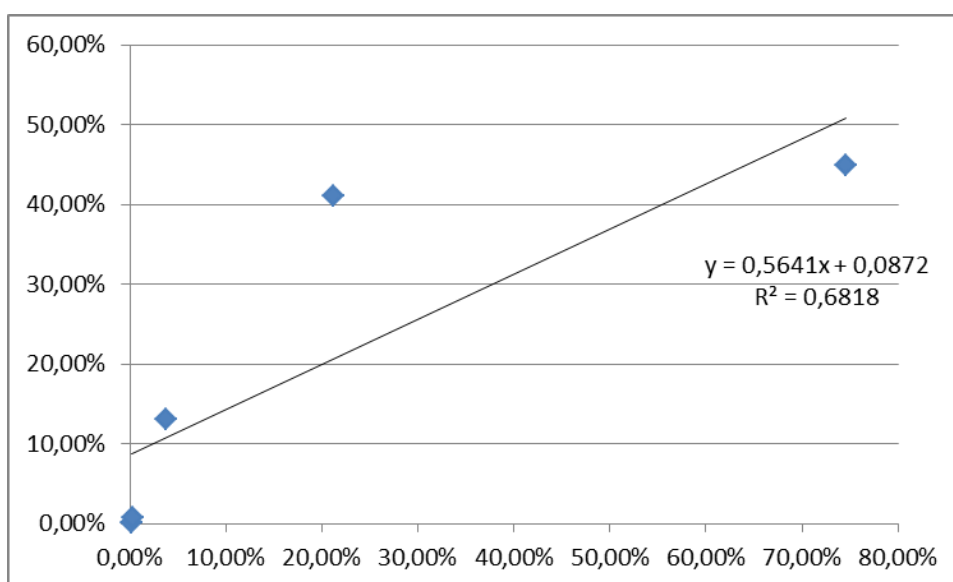


Figura 08 – Gráfico de dispersão: Competência dos funcionários.  
Fonte: dados da pesquisa.

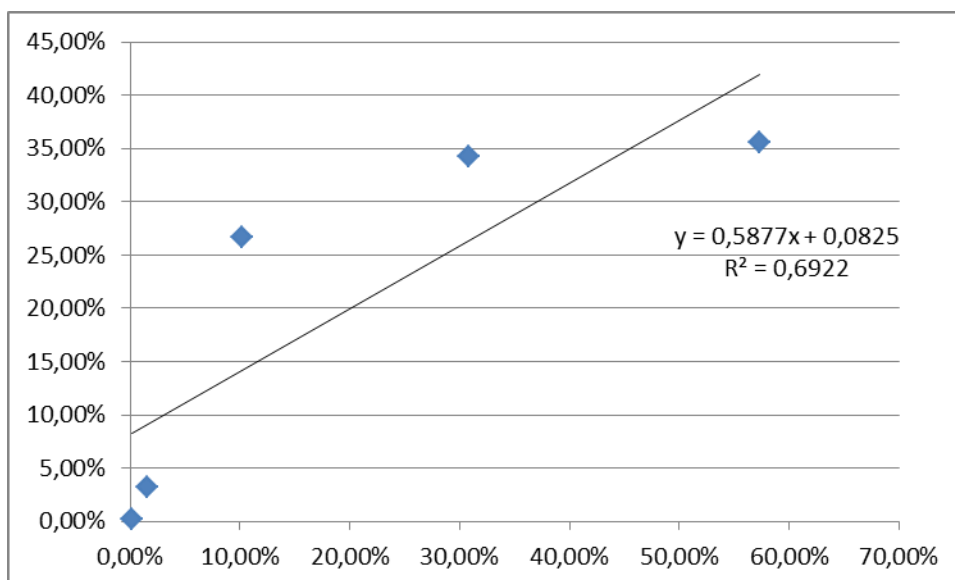


Figura 09 – Gráfico de dispersão: Palestras.

Fonte: dados da pesquisa.

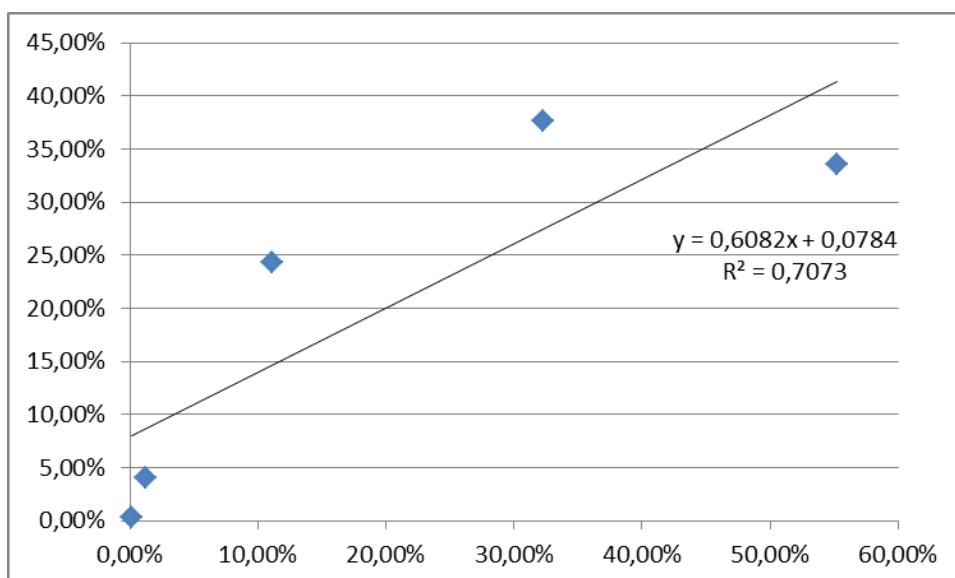


Figura 10 – Gráfico de dispersão: Seminários.

Fonte: dados da pesquisa.

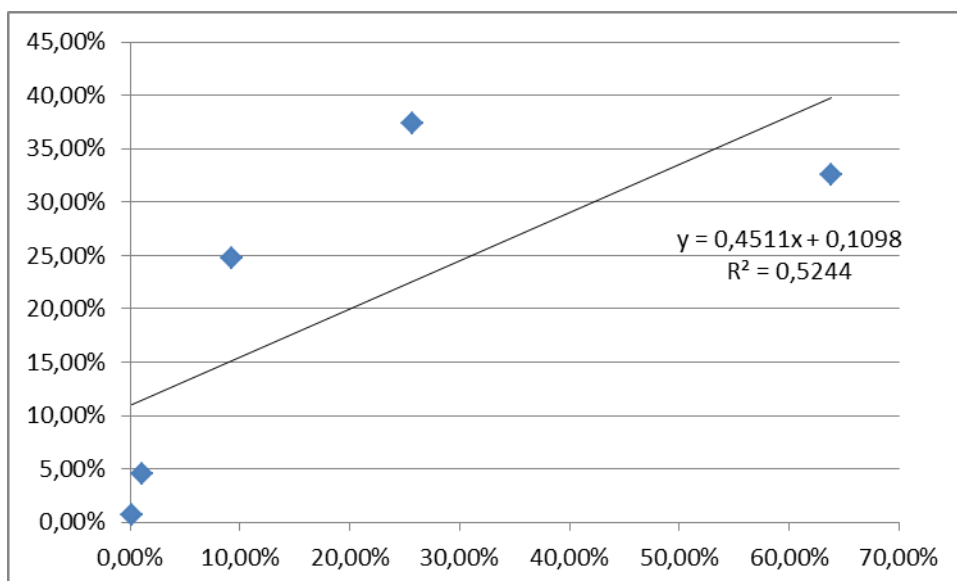


Figura 11 – Gráfico de dispersão: Cursos de extensão.  
Fonte: dados da pesquisa.

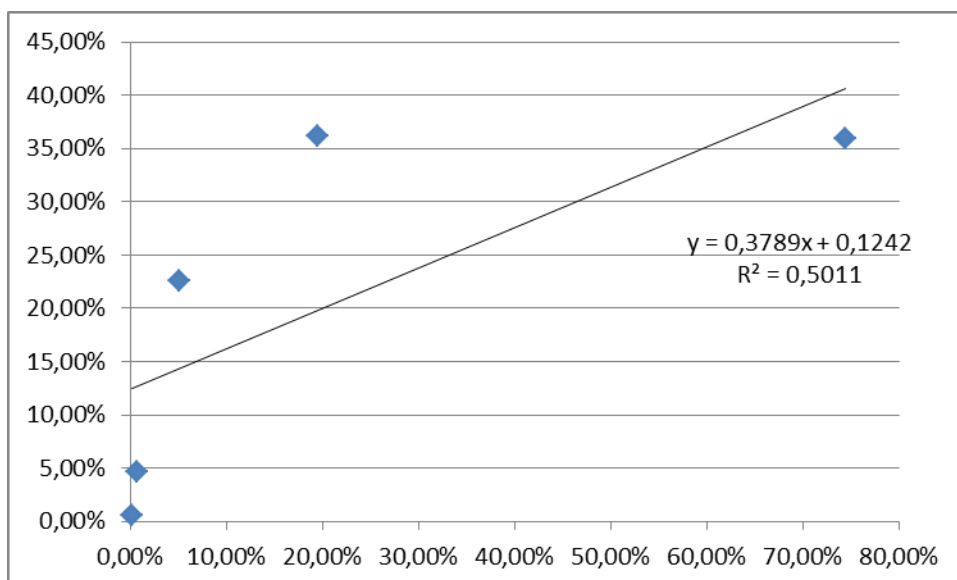


Figura 12 – Gráfico de dispersão: Materiais didáticos.  
Fonte: dados da pesquisa.



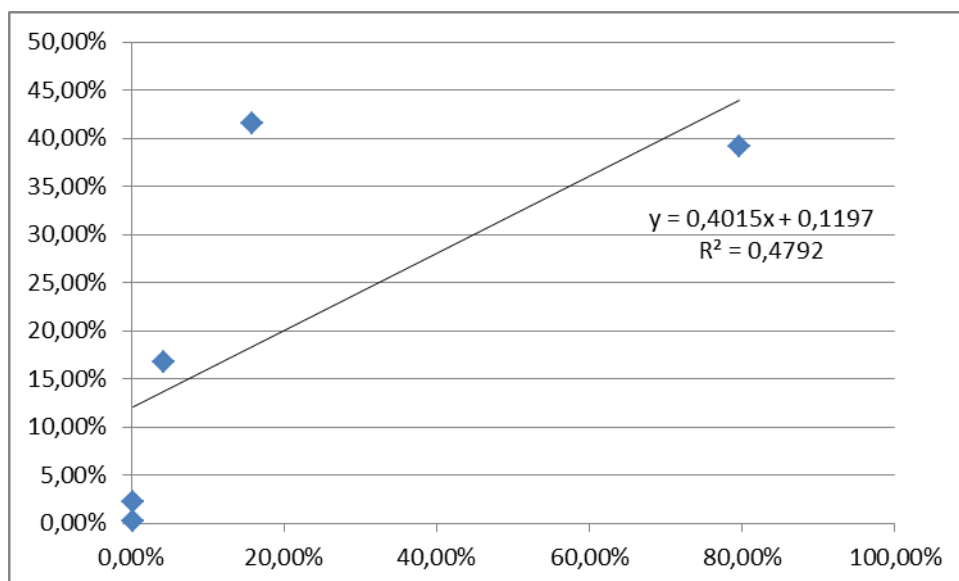


Figura 13 – Gráfico de dispersão: Desempenho dos professores.  
Fonte: dados da pesquisa.

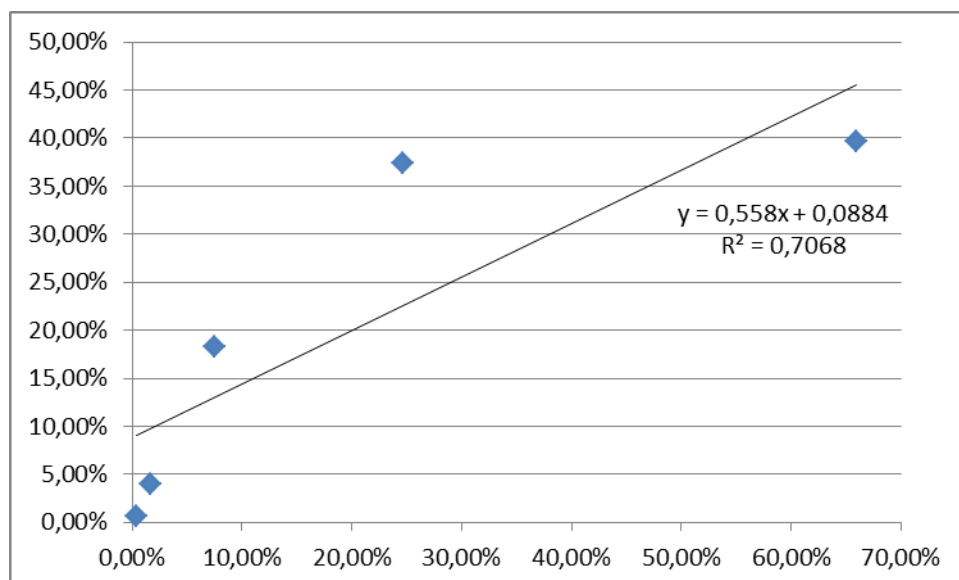


Figura 14 – Gráfico de dispersão: Programas de iniciação científica.  
Fonte: dados da pesquisa.

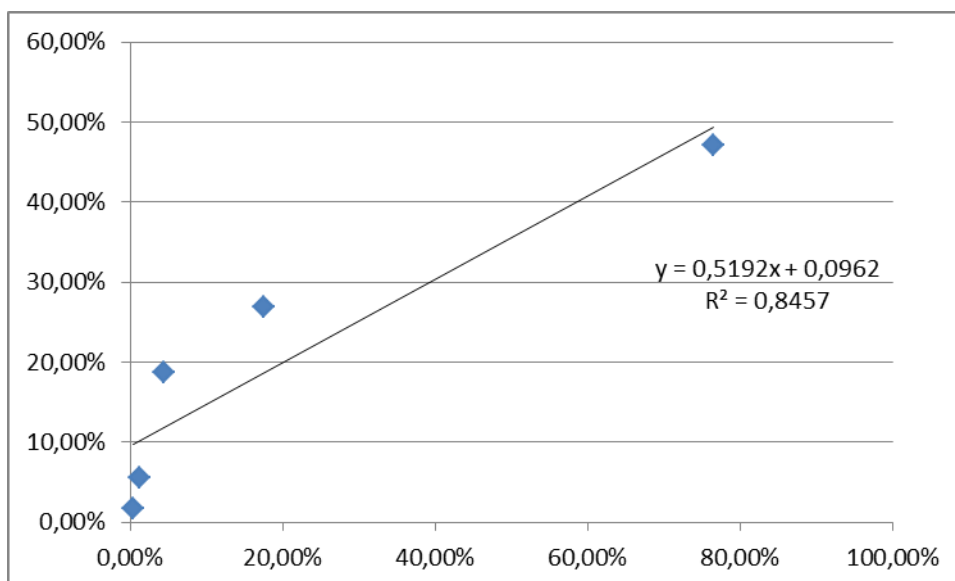


Figura 15 – Gráfico de dispersão: Programas de benefícios aos alunos (bolsas, descontos).  
Fonte: dados da pesquisa.

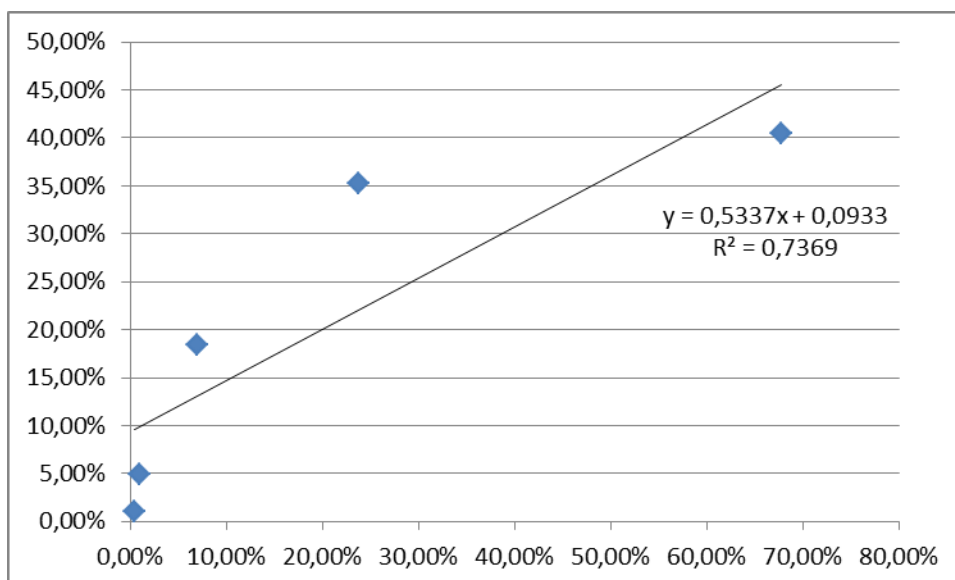


Figura 16 – Gráfico de dispersão: Programas Fema Carreiras.  
Fonte: dados da pesquisa.

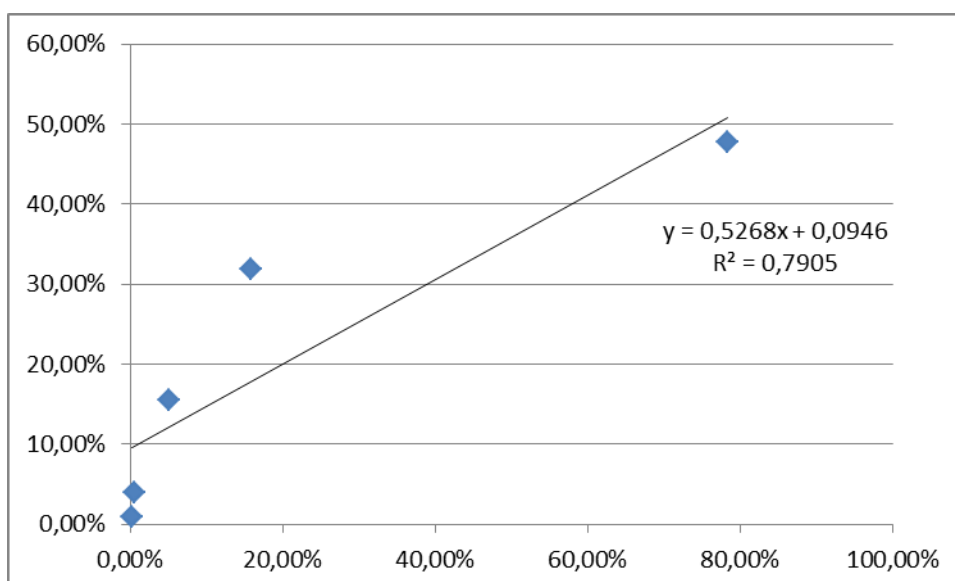


Figura 17 – Gráfico de dispersão: Infraestrutura adequada (salas climatizadas, equipamentos etc).  
Fonte: dados da pesquisa.

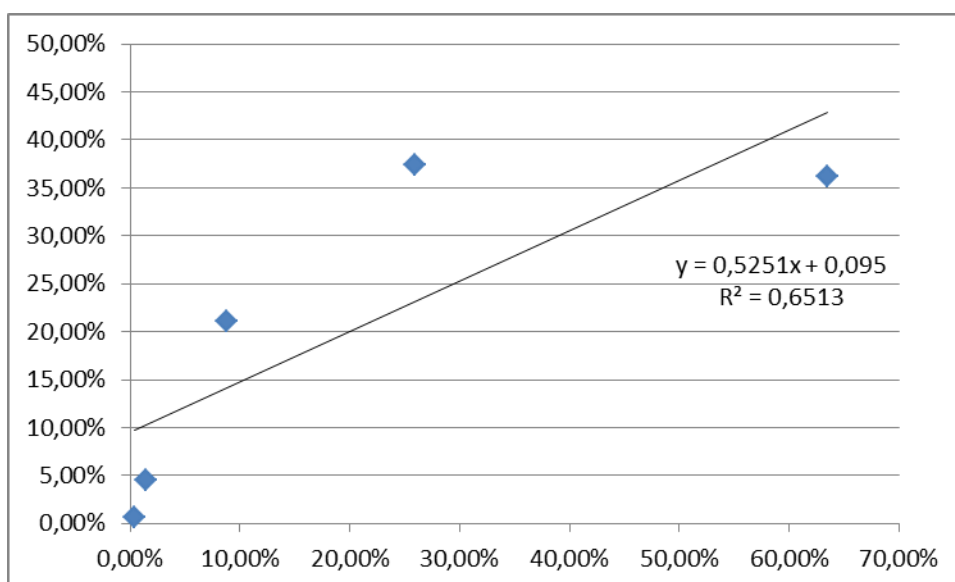


Figura 18 – Gráfico de dispersão: Ouvidoria.  
Fonte: dados da pesquisa.

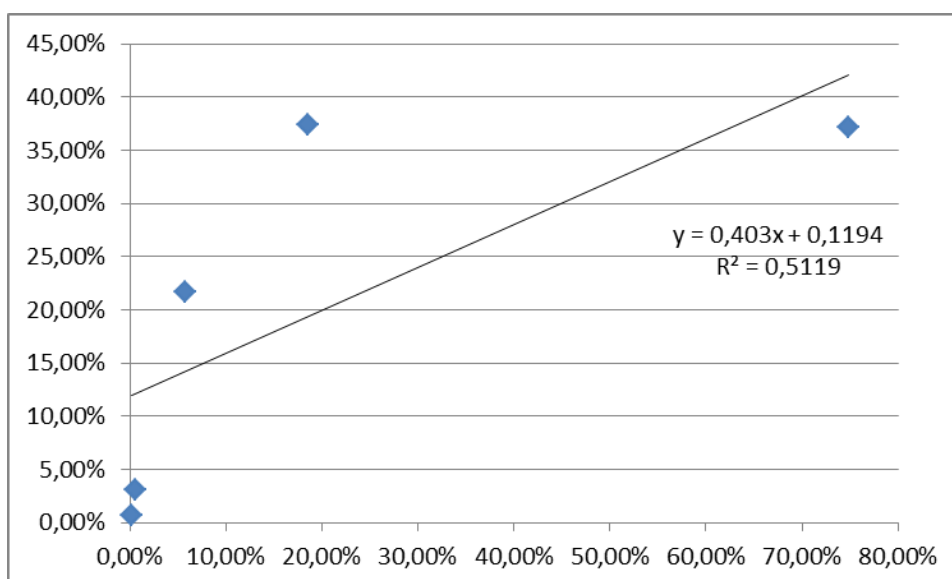


Figura 19 – Gráfico de dispersão: Cumprir com as promessas feitas aos alunos.  
Fonte: dados da pesquisa.

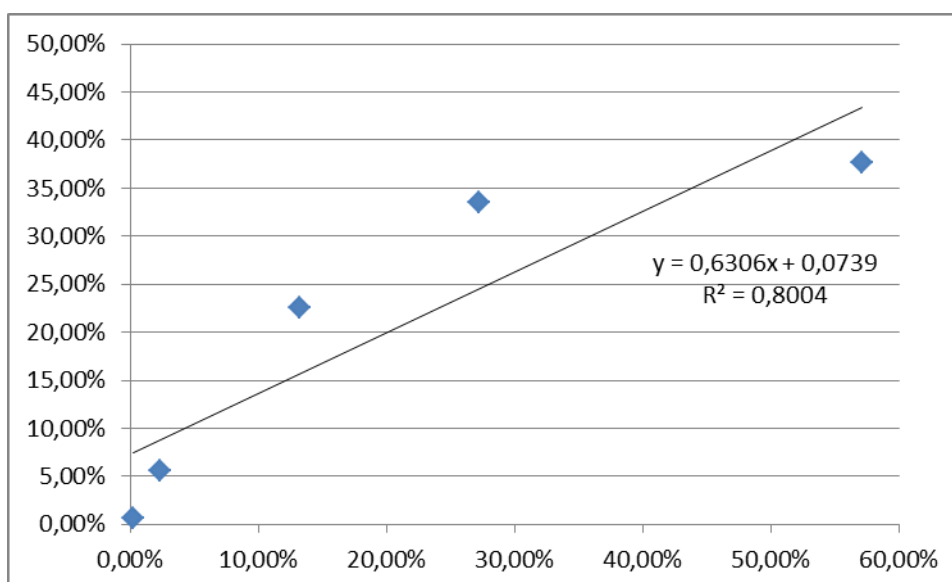


Figura 20 – Gráfico de dispersão: Revistas informativas.  
Fonte: dados da pesquisa.

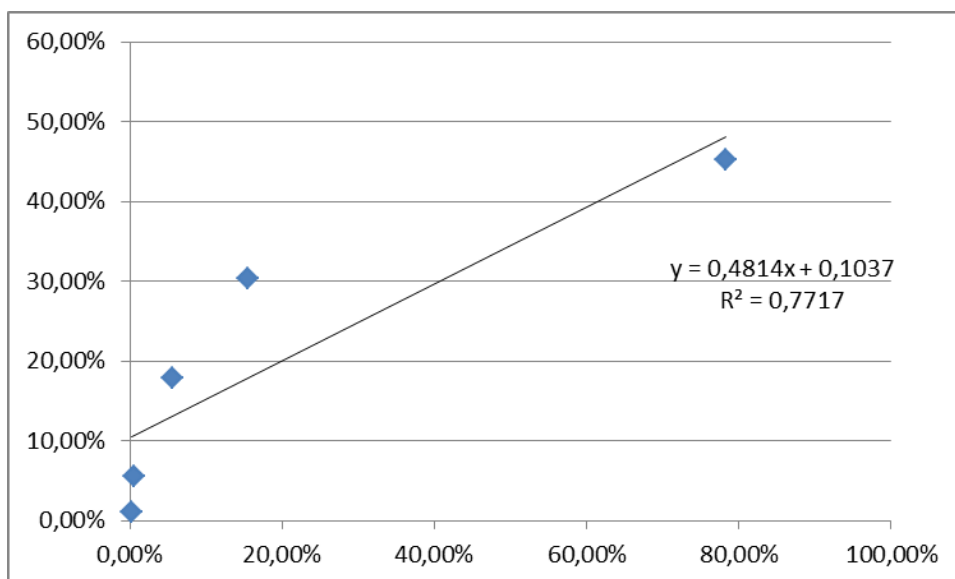


Figura 21 – Gráfico de dispersão: Portal Educacional.  
Fonte: dados da pesquisa.

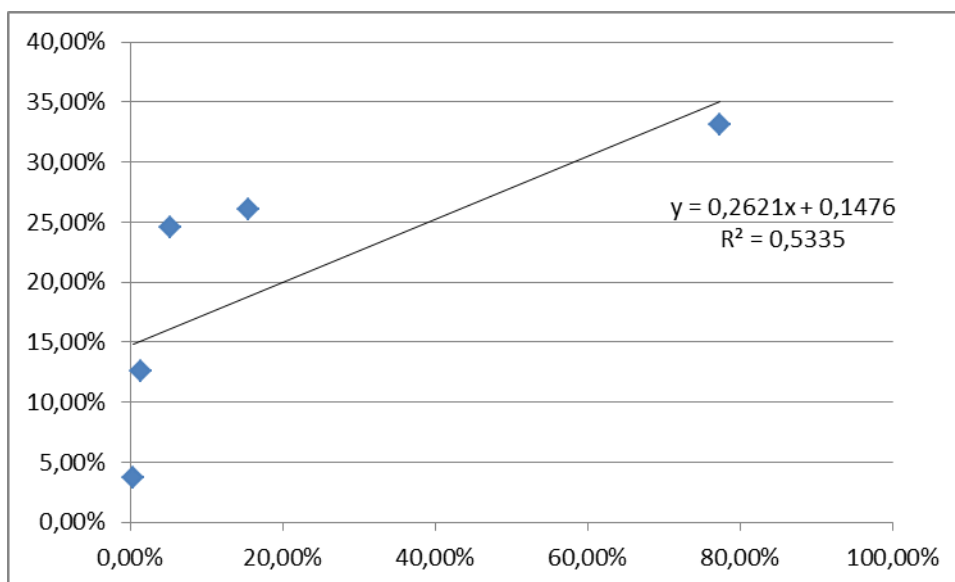


Figura 22 – Gráfico de dispersão: Infraestrutura de tecnologia (internet).  
Fonte: dados da pesquisa.

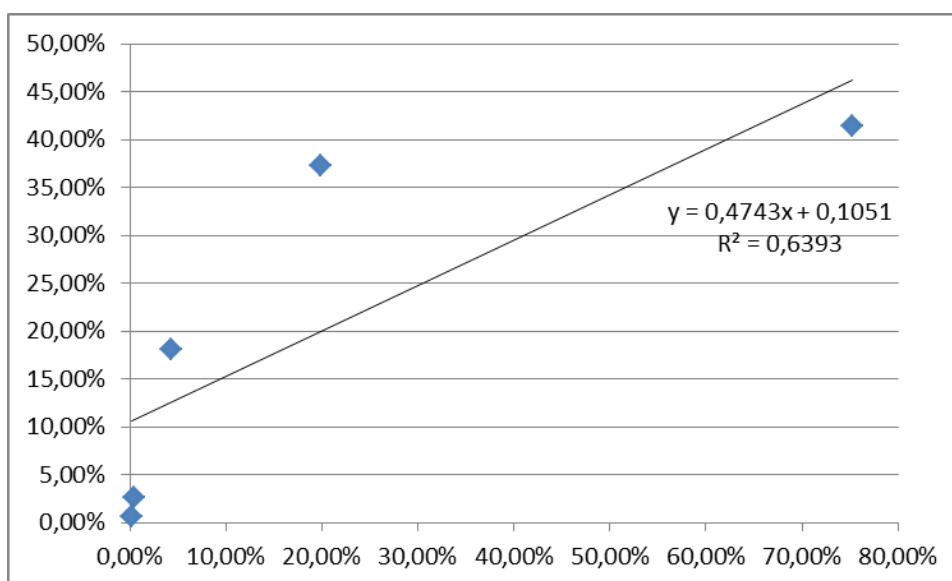


Figura 23 – Gráfico de dispersão: Comprometimento da instituição com os resultados dos alunos.  
Fonte: dados da pesquisa.

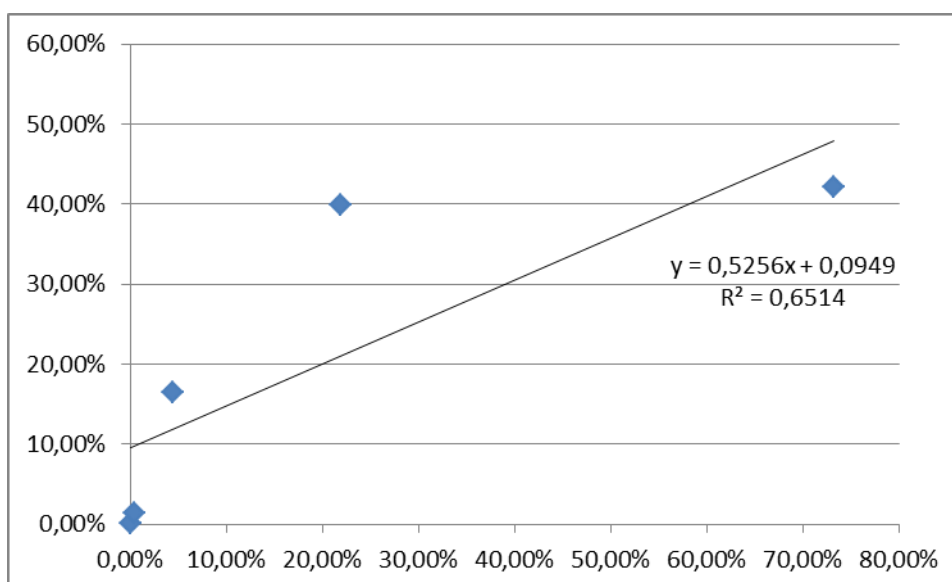


Figura 24 – Gráfico de dispersão: Confiança que os profissionais da instituição infundem ao aluno.  
Fonte: dados da pesquisa.

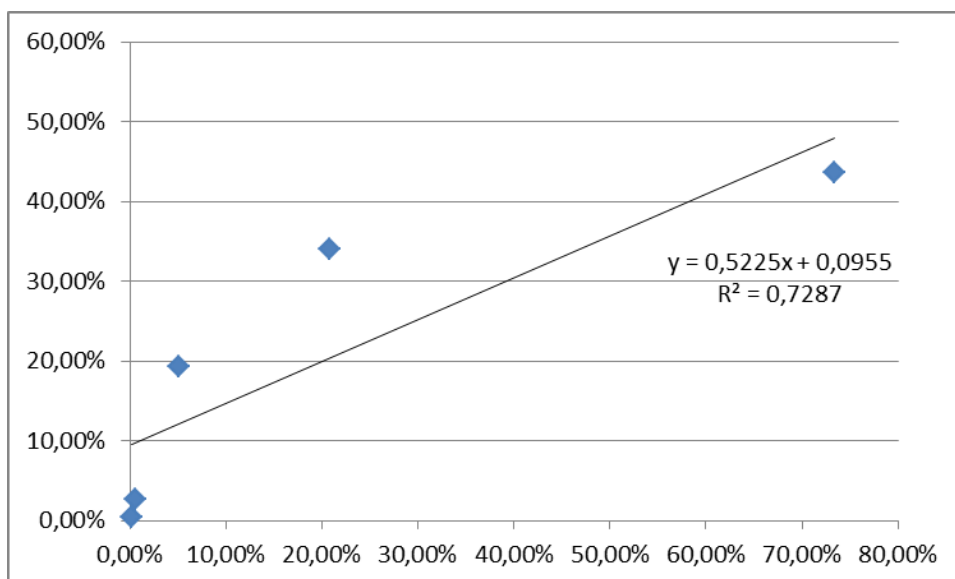


Figura 25 – Gráfico de dispersão: Sensação de pertencimento / valorização.  
Fonte: dados da pesquisa.

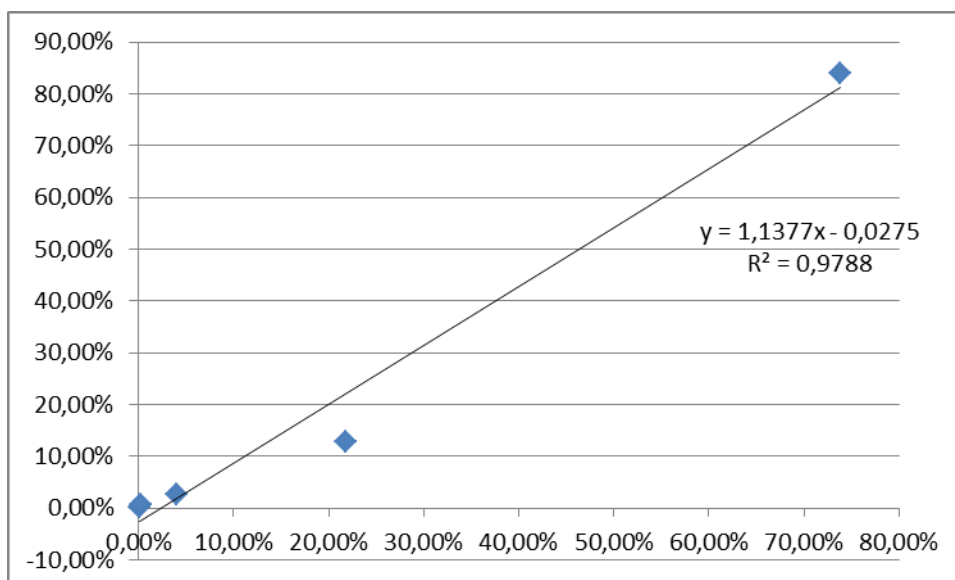


Figura 26 – Gráfico de dispersão: O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas superadas.  
Fonte: dados da pesquisa.

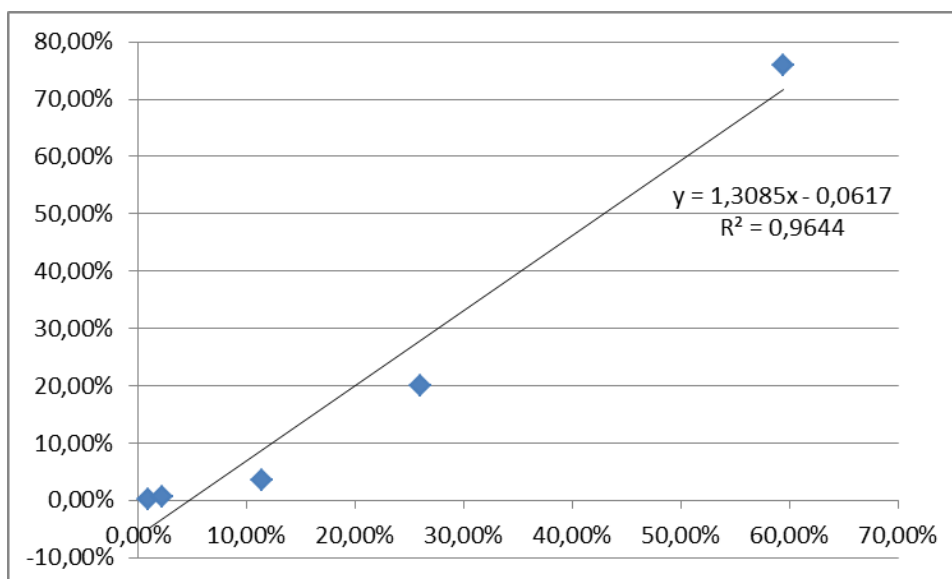


Figura 27 – Gráfico de dispersão: O testemunho do aluno frente à sociedade quando tem suas expectativas frustradas.  
Fonte: dados da pesquisa.

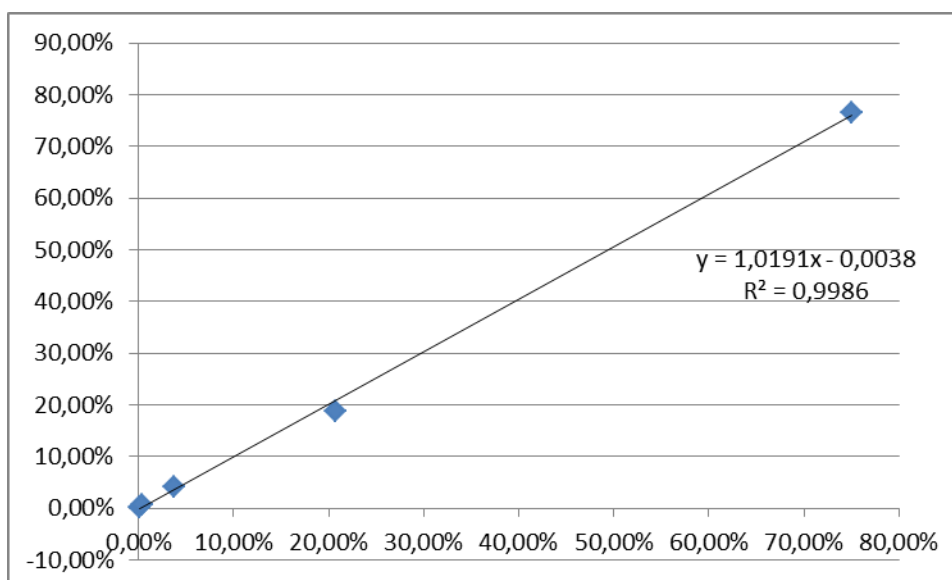


Figura 28 – Gráfico de dispersão: As ações praticadas pela instituição de ensino superior são adotadas pensando em satisfazer os interesses dos alunos.  
Fonte: dados da pesquisa.



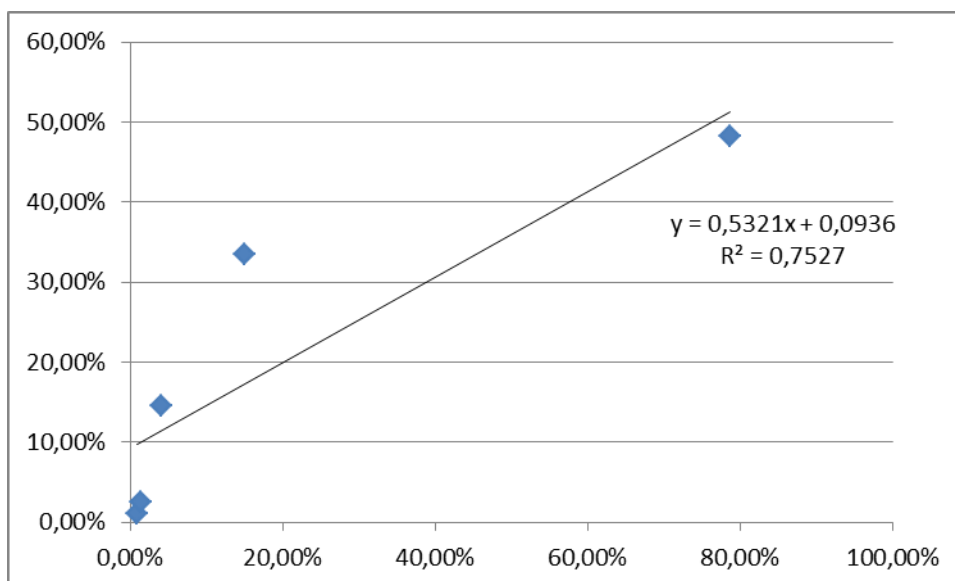


Figura 29 – Gráfico de dispersão: O ambiente de estudo é socialmente agradável, amigável e favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso.  
Fonte: dados da pesquisa.

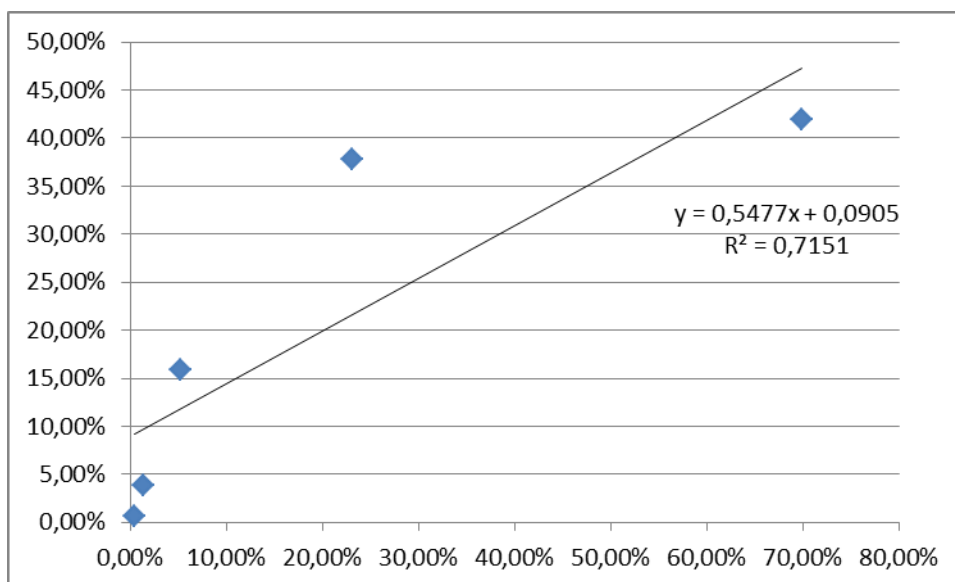


Figura 30 – Gráfico de dispersão: Vínculo emocional satisfatório.  
Fonte: dados da pesquisa.

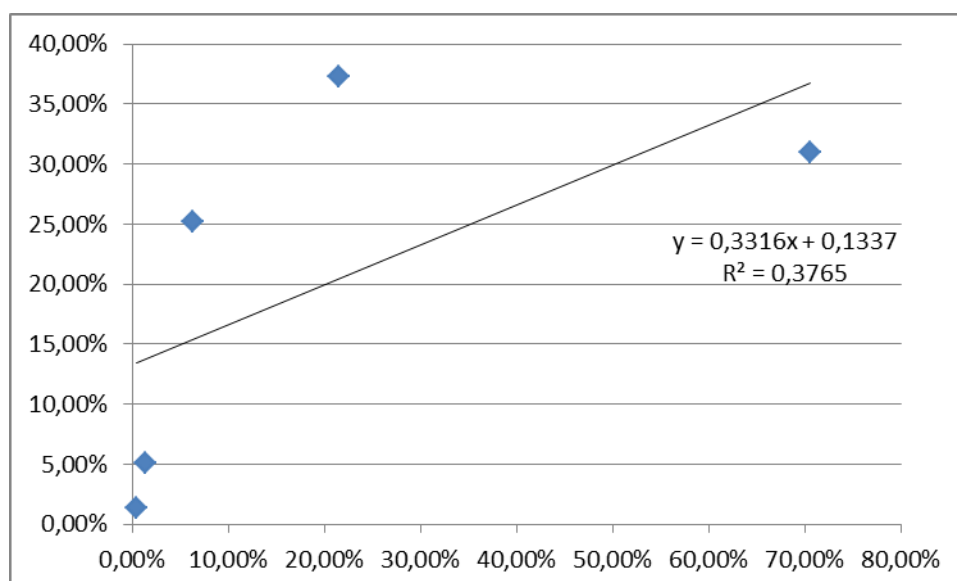


Figura 31 – Gráfico de dispersão: Rede de relacionamentos ampliada (aumento de contatos profissionais).

Fonte: dados da pesquisa.

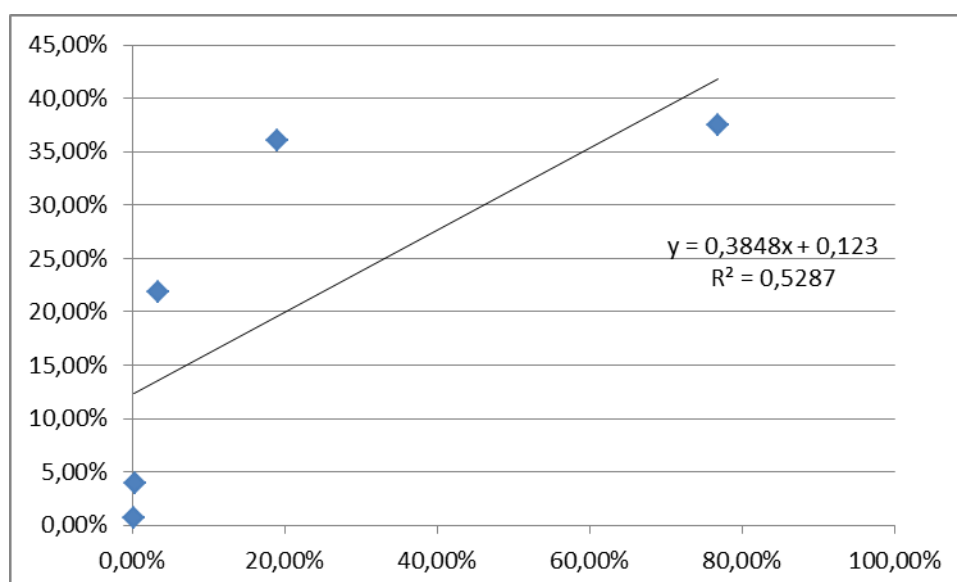


Figura 32 – Gráfico de dispersão: Materiais didáticos eficientes.

Fonte: dados da pesquisa.

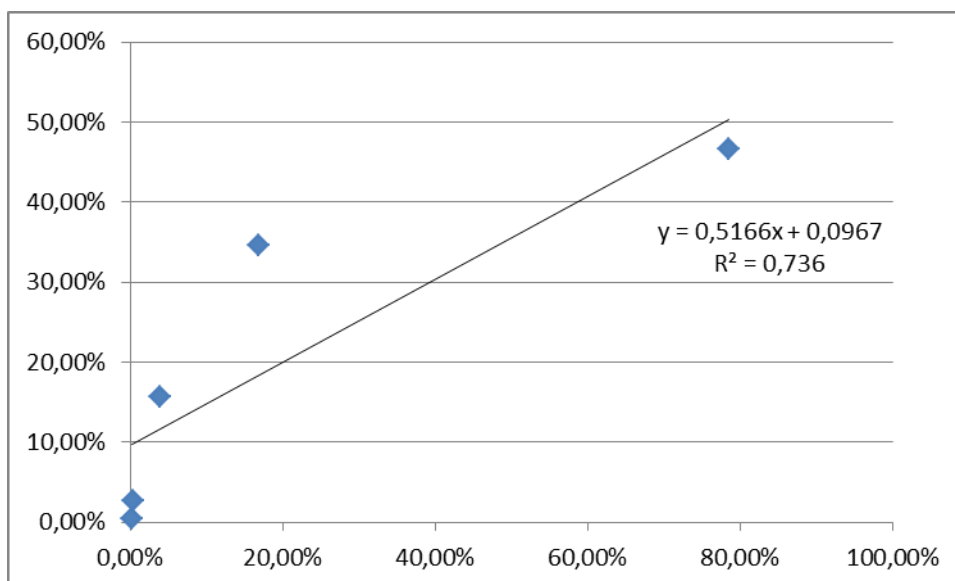


Figura 33 – Gráfico de dispersão: Avaliação dos professores (pesquisa com alunos).  
Fonte: dados da pesquisa.

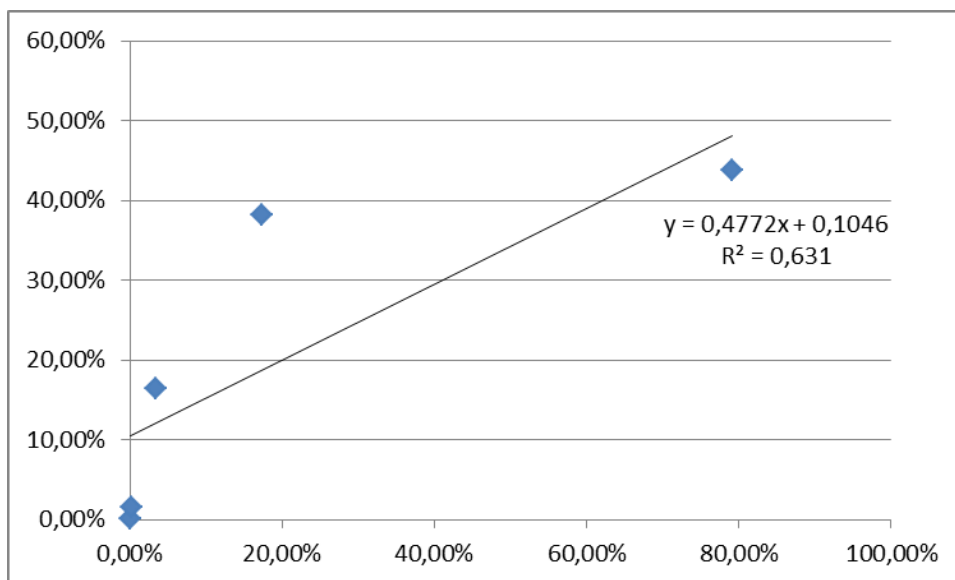


Figura 34 – Gráfico de dispersão: Serviços de qualidade.  
Fonte: dados da pesquisa.

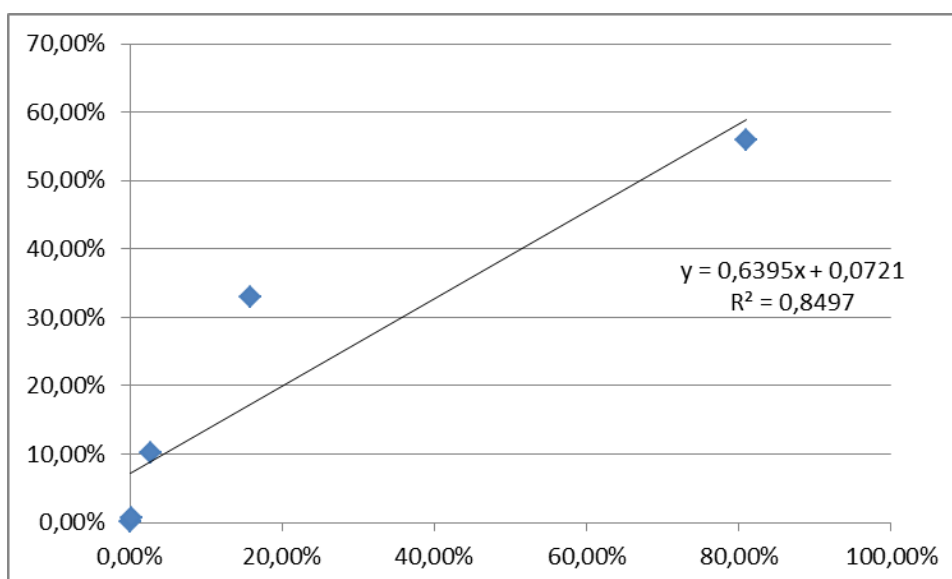


Figura 35 – Gráfico de dispersão: Avaliação da marca pelos alunos.  
Fonte: dados da pesquisa.

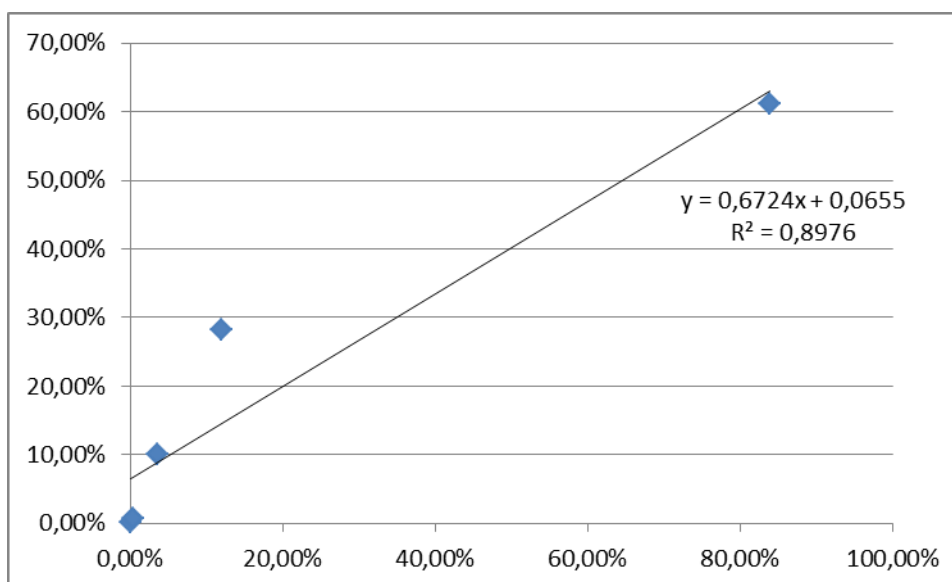


Figura 36 – Gráfico de dispersão: Avaliação da marca pela sociedade.  
Fonte: dados da pesquisa.

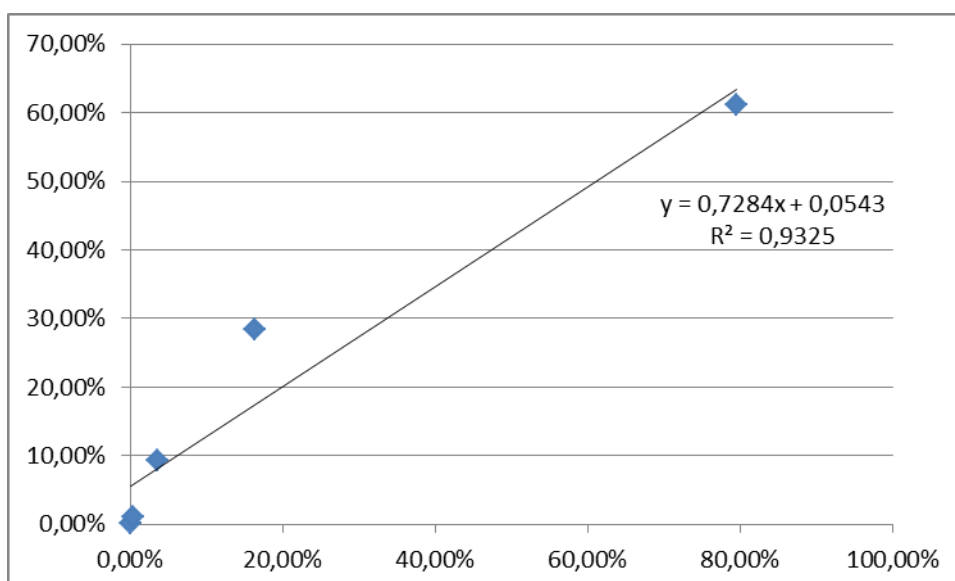


Figura 37 – Indicação da IES para outras pessoas.  
Fonte: dados da pesquisa.

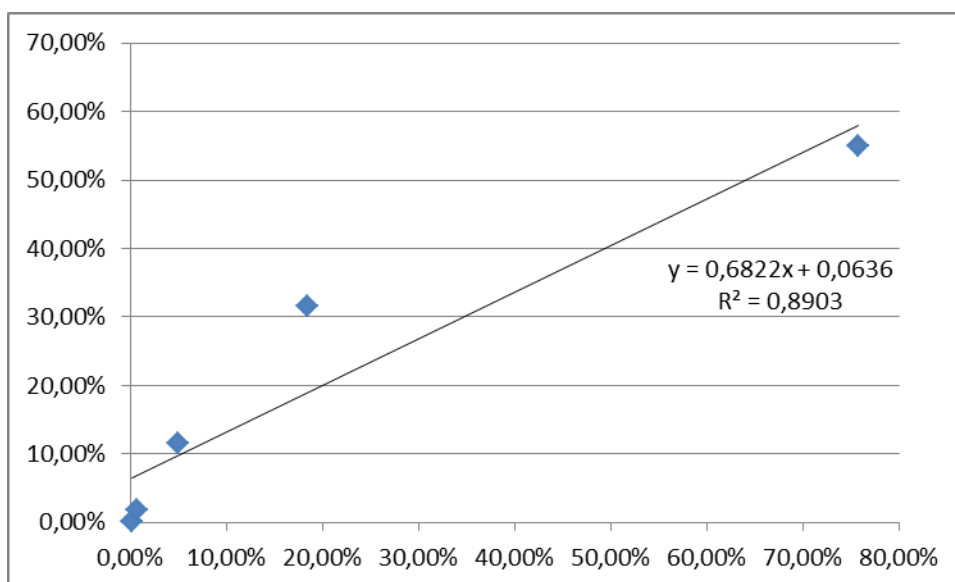


Figura 38 – Gráfico de dispersão: Defesa da IES quando criticada.  
Fonte: dados da pesquisa.

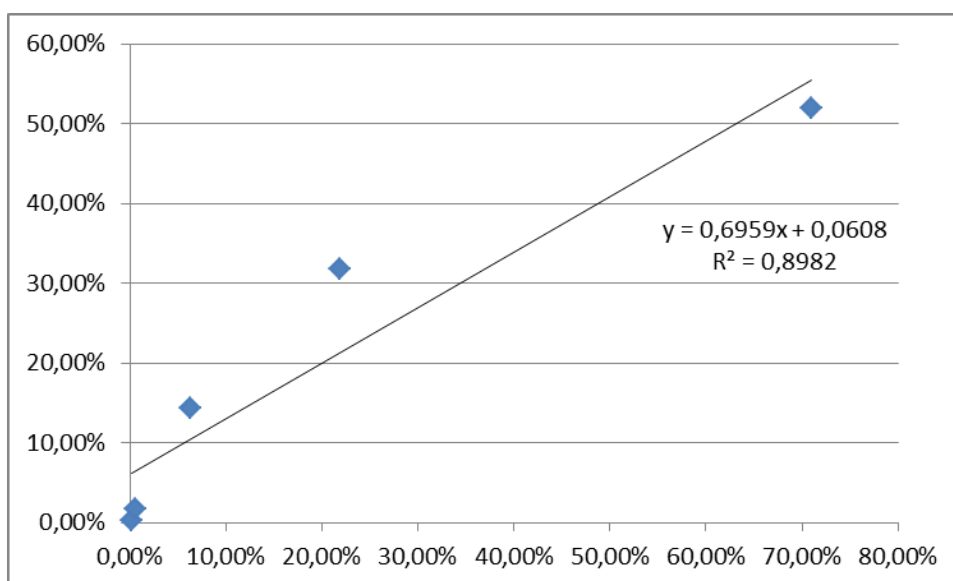


Figura 39 – Gráfico de dispersão: Proposta de uma Avaliação Institucional aberta à comunidade, alunos, egressos, professores e funcionários.

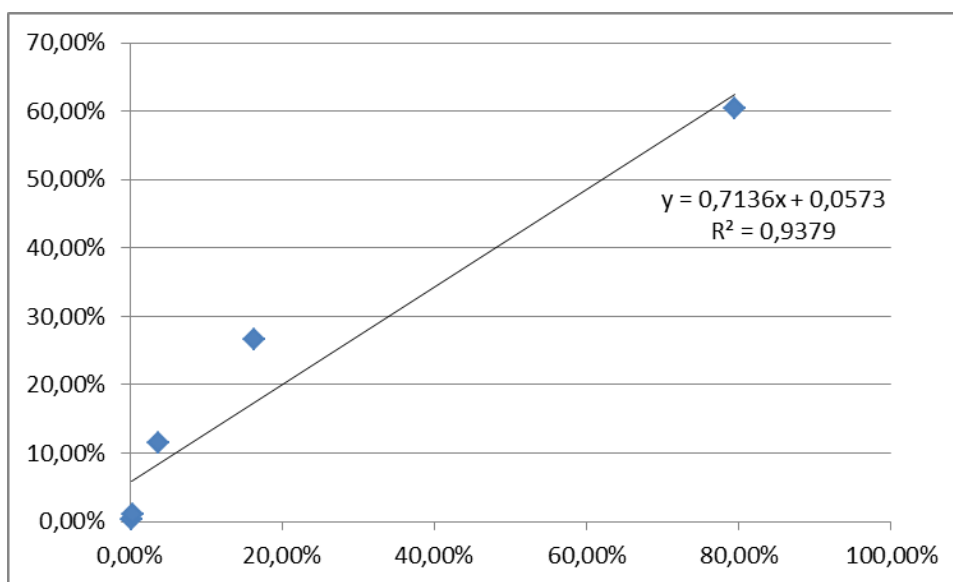


Figura 40 – Gráfico de dispersão: Orgulho de pertencer à instituição.  
Fonte: dados da pesquisa.

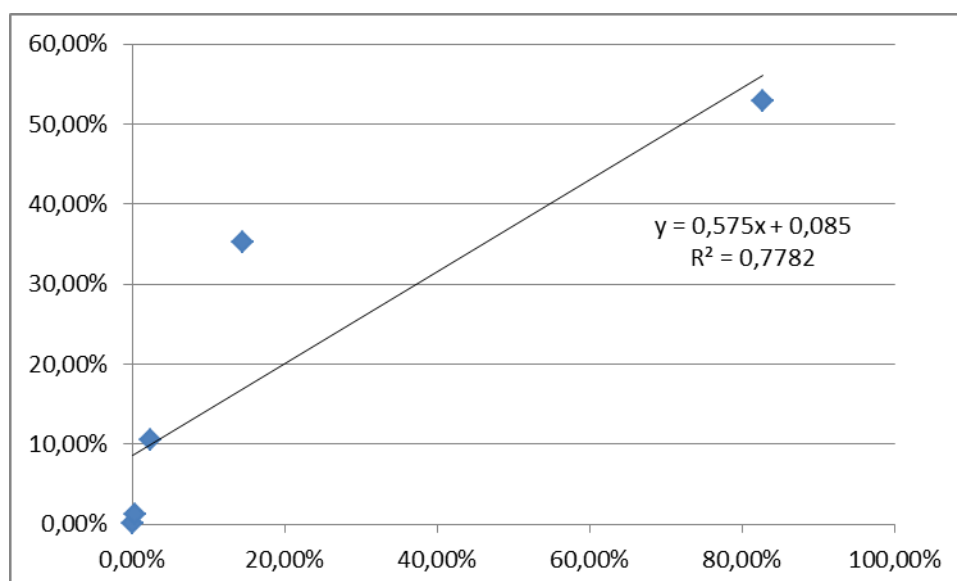


Figura 41 – Gráfico de dispersão: Sucesso dos profissionais formados na Instituição no mercado de trabalho.

Fonte: dados da pesquisa.