

O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE ALUNOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Karla Saunders Brasil

Resumo: O presente estudo pretende examinar os valores que geram fidelização entre os alunos de graduação das Instituições de Ensino Superior no Brasil, levando-os à intenção de recompra e à indicação das mesmas. Para tanto, traçou-se um paralelo entre as atuais mudanças no ambiente mercadológico do ensino superior brasileiro, as alterações sofridas nos comportamentos dos alunos de graduação e os motivos propulsores dos elevados índices de evasão nas IES. Almeja, ainda, analisar como essa nova conjuntura socioeconômica interfere nas tomadas de decisões de marketing das instituições. As Instituições de Ensino Superior vêm se preocupando cada vez mais com os processos administrativos focando em um planejamento bem estruturado com foco específico na satisfação do aluno. Diante disso, através do marketing de relacionamento, as Universidades têm a possibilidade de identificar as expectativas e percepções dos seus alunos em relação à qualidade da Instituição. As Instituições de Ensino Superior têm se preocupado fortemente com a permanência dos alunos nas Instituições até a conclusão do curso, pois a grande problemática, principalmente em momentos de crise econômica, tem sido a evasão de alunos durante o curso. As Instituições estão aprimorando e aperfeiçoando suas estratégias de competição, focando na diminuição de custos e melhorando a qualidade dos serviços prestados, apostando fortemente no marketing que é definido como a satisfação de metas organizacionais, em especial o marketing de relacionamento, que visa identificar a satisfação do aluno com relação à Instituição de Ensino.

Palavras-chaves: Marketing de relacionamento, Marketing estratégico, Instituição de Ensino Superior, Fidelização e Retenção.

Abstract: *This study aims to examine the values that generate loyalty among undergraduate students of higher education institutions in Brazil, leading them to repurchase intention and the indication of the same. Therefore, drew a parallel between the current changes in the market environment of Brazilian higher education, changes in the behavior of undergraduate students and thrusters reasons for the high dropout rates in HEIs. Aims also to analyze how this new socioeconomic situation interferes in making marketing decisions of the institutions. Higher Education Institutions have been concerned more with the administrative processes focusing on planning well structured with specific focus on student satisfaction. Thus, through relationship marketing, universities are able to identify the expectations and perceptions of their students regarding the quality of the institution. Higher education institutions have been concerned heavily with the permanence of students in institutions until the completion of the course, because the big problem, especially in times of economic crisis, has been the avoidance of students during the course. The institutions are improving and perfecting their competition strategies by focusing on reducing costs and improving the quality of services, invested heavily in marketing which is defined as the satisfaction of organizational goals, in particular the relationship marketing, which aims to identify the satisfaction student regarding education institution.*

Introdução

Em termos simples, marketing é a gestão lucrativa do relacionamento com os clientes. Seu objetivo é criar valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca (Kotler, 2015).

As Instituições de Ensino Superior vêm se preocupando cada vez mais com os processos administrativos focando em um planejamento bem estruturado com foco específico na satisfação do aluno.

As Instituições de Ensino Superior têm se preocupado fortemente com a permanência dos alunos nas Instituições até a conclusão do curso, pois a grande problemática, principalmente em momentos de crise econômica, tem sido a evasão de alunos durante o curso.

Em época de constantes mudanças, tanto pela crise econômica em que o País vem passando, quanto à grande competitividade em que o mercado vive, é importante que todos os colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior estejam focados no diferencial, para que seja um profissional com habilidade, competência, atitude e criatividade para ser diferente dos demais.

Este tema tem por objetivo identificar principais motivos que levam à evasão de alunos durante o semestre letivo nas Instituições de Ensino Superior. Dessa maneira o estudo busca a resolução da seguinte problemática: quais os motivos pelos quais o aluno desiste de concluir sua graduação?

Para Charlene Dalcol e Julio Siluk, o foco para manutenção de clientes é o de criar relacionamentos duradouros com o cliente. As empresas bem sucedidas de hoje apresentam um ponto em comum: são bastante voltadas para o cliente e profundamente comprometidas com o marketing. Essas empresas têm uma paixão pela satisfação das necessidades dos clientes em mercados-alvo bem definidos. Elas motivam todas as pessoas da organização a ajudar a desenvolver relacionamentos duradouros com o cliente por meio de valor superior e satisfação para o cliente.

A função do marketing mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação (VIII Congresso Nacional de Excelência em gestão – Charlene Dalcol – Julio Siluk, 2012).

Diante do exposto acima por Charlene Dalcol e Julio Siluk, pode-se destacar a importância do marketing como estratégia para se criar um relacionamento duradouro com o cliente. Com essa abordagem observa-se que o marketing é primordial para o sucesso de uma organização, onde a empresa disponha de profissionais criativos, organizados, estratégicos e brilhantes para manter e satisfazer a clientela, fidelizando assim seus clientes.

Na concepção de Kotler (2015), o marketing está focado em transformar ideias em ações, ou seja, a principal função do profissional de marketing é identificar as necessidades, criar abordagem, identificar os segmentos em termos de qualidade, implementar e controlar os resultados. Na visão de Stoner e Freeman (1998), o profissional do marketing deve ter uma mente aberta, as tendências devem ser atualizadas e as aplicações das mudanças devem ser rápidas para garantir o lugar no mercado competitivo.

Dessa maneira, conhecer e suprir as necessidades do consumidor é o grande papel do marketing, e uma das estratégias para se obter excelência na manutenção de clientes, é a

de se ter profissionais que tenham pensamento positivo e trabalhem com emoção, pois o marketing não é uma simples venda e sim uma troca e conquista diária.

As organizações veem aprimorando e aperfeiçoando suas estratégias de marketing, focando na diminuição de custos e qualidade dos serviços prestados, isso ocorre devido à grande competitividade do mercado. Os clientes primam por um atendimento cada vez mais específico e de qualidade, por isso a necessidade de se ter estratégias de marketing nas organizações. De todas as atividades empresariais, o marketing é a de maior visibilidade, por isso, a mais sujeita a questionamentos de ordem ética, portanto é importante ressaltar que essas estratégias de marketing devem seguir padrões e éticos e morais, pois muitas vezes, devido à competitividade no mundo dos negócios, essas estratégias são agressivas e imorais (D'Angelo, A ética no marketing, 2003).

O marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (Berry, 2002; Parvatiyar & Sheth, 2000). Não se trata, portanto, de simplesmente desenvolver ações promocionais a partir de um banco de dados; tampouco mover esforços de retenção (Parvatiyar & Sheth, 2000). Entendido de forma abrangente, o marketing de relacionamento tende a confundir-se com o próprio conceito de marketing, tornando-se sua espécie de síntese para os dias atuais (Gummesson, 2002; Palmer, 2002; Parvatiyar & Sheth, 2000).

Seu surgimento, assim como a própria ascensão do marketing enquanto filosofia organizacional, origina-se de uma evolução natural das práticas empresariais e da configuração dos mercados, que tendem a jogar para a frente as fronteiras que regem a competição (Palmer, 2002; Parvatiyar & Sheth, 2000). Como tantos outros conceitos que se popularizam nos meios acadêmicos e executivos, os princípios do marketing de relacionamento acabaram confundidos com práticas de natureza eminentemente operacional (Gummesson, 2002), cujo papel não passaria de apoio a uma cultura e a uma estratégia de negócio estruturalmente firmadas.

Conceito de Marketing

Embora originalmente concebido como abordagem exclusivamente interorganizacional, aos poucos o marketing de relacionamento tornou-se proposição também para mercados voltados ao consumidor final (O'Malley & Tynan, 2000). Nessa transição é que algumas das confusões se estabeleceram e, subitamente, passou-se a entender marketing de relacionamento apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples erguimento de barreiras à saída de clientes. Foram ignorados fundamentos como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes (Berry, 2002; O'Malley & Tynan, 2000).

As capacitações necessárias para a elaboração e a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento estão associadas ao entendimento do comportamento do consumidor (Fournier et al., 1998). A empresa deve ser capaz de compreender como seus produtos e serviços são adquiridos e usados, além de identificar o que é valor para o cliente e quais as melhores oportunidades para criá-lo (Almquist, Heaton, & Hall, 2002; Crosby & Johnson, 2000, 2001; Fournier et al., 1998; Gruen, 1997). Uma vez consolidado,

o relacionamento individual, torna-se uma unidade de análise a ser monitorada e estimulada ao longo do tempo, sendo a empresa organizada pelos relacionamentos, e não por produtos ou funções (Crosby & Johnson, 2002; Day, 2000; Gruen, 1997; Srirojanant & Thirkellm, 1998).

A funções de marketing giram em torno do mix de marketing, um composto também chamado de 4Ps que envolve os seguintes elementos: produto, preço, ponto de distribuição (também chamado de praça ou posicionamento) e promoção. Atualmente muitos autores questionam a abrangência dos 4Ps (representantes do Marketing Tradicional), que poderiam não ser apropriados para o setor de serviços ou para a nova realidade de mercado.

Na verdade, a leitura que se faz deles é o que vai determinar a qualidade das decisões e ações tomadas sobre cada um. É preciso ter a visão de cliente. Uma abordagem interessante, neste sentido, é o sistema proposto por Lautenborn apud Cobra (2001, p. 19), no qual o composto mercadológico cede lugar aos 4Cs: cliente, custo, conveniência e comunicação.

Comparando-se item a item, observa-se uma mudança de foco. A visão antes interna, nos 4 Ps, passa a externa, nos 4Cs. Ainda que se possa considerar a reflexão sobre estes aspectos implícita no mix de marketing, o sistema evidencia a necessidade da organização se colocar no lugar do cliente para satisfazê-lo.

Entendendo o cliente, o marketing auxilia os sistemas de produção a fazer o melhor para atendê-lo. Grönroos (1993, p. 180) reconhece: “A função interativa do marketing reconhece que cada componente, humano ou não, envolvido na produção de um serviço, cada recurso da produção utilizado e cada estágio da produção do serviço e do processo de entrega devem ser preocupações do marketing, e não serem considerados meramente problemas operacionais e de pessoal”.

O marketing deve, paralelamente a outras atividades, envolver-se com os sistemas de produção e entrega dos serviços, auxiliando os departamentos responsáveis por estes processos.

Apesar do notável auxílio que o marketing proporciona às organizações no sentido de se posicionarem no mercado, conhecer seus clientes, comunicar-se com eles, desenvolver produtos adequados, aprimorar os processos de produção e entrega dos serviços, ainda há, em alguns setores, uma posição de preconceito em relação ao marketing devido à visão distorcida de que marketing seria uma forma de convencer um cliente a comprar um produto, ainda que ele não seja bom. Nas instituições de ensino essa noção de incompatibilidade entre marketing e a missão da organização (educacional) é demonstrada na sua exata dimensão na seguinte colocação: “Alguns administradores, conselheiros, professores e ex-alunos acreditam que marketing é para empresas comerciais e que as instituições educacionais devem estar “acima” do marketing. (...) Em sua visão, o propósito da educação é oferecer conhecimento, habilidades analíticas e hábitos de reflexão racionalidade, enquanto o propósito de marketing – e dos negócios em geral – é ganhar dinheiro. Vêem marketing como “venda pesada” e acreditam que ele deprecia a educação e as instituições educacionais que o utilizam. (KOTLER; FOX, 1994, p. 31)”

Tal preocupação é descabida se houver o verdadeiro entendimento do que é marketing. Cabe ressaltar que marketing não é o mesmo que vendas. A relutância das universidades

que se posicionam de tal maneira as deixa em desvantagem em relação às que já o adotaram. O marketing moderno não parte dos produtos, tem o foco do cliente e busca resultados com ética nos seus princípios.

Características de Marketing

Inicialmente, os serviços eram considerados um diferencial para as empresas produtoras de bens. Entrega, suporte técnico e linhas telefônicas 0800 para fornecimento de informações e apoio ao cliente estão entre os primeiros serviços prestados adicionalmente para agregar valor aos itens comercializados. Hoje existem empresas de destaque que operam exclusivamente no setor de serviços. É o caso da FedEx (Federal Express), por exemplo, que atua no ramo de entregas, com a prestação de um serviço altamente qualificado e diferenciado. Diversas linhas 0800 são compostas por equipes terceirizadas por prestadores de serviços.

Não que a prestação de serviço em si seja algo absolutamente novo. Empresas de energia elétrica e de telecomunicações, por exemplo, têm características de prestadoras de serviços. E os restaurantes, de modo geral, sempre dependeram da prestação de serviço (garçons) para oferecer seu produto (a refeição).

A diferença é que hoje os serviços ganharam tal importância no conceito que os clientes fazem das empresas, que oferecê-los tornou-se praticamente indispensável. Muitas vezes esse não é o negócio principal de determinada organização, e ela acaba por contratar essa tarefa de outros no intuito de oferecer este diferencial com qualidade, abrindo novas oportunidades no mercado. Conceituar serviço, no entanto, não é fácil. Muitas foram as tentativas na literatura sobre o tema. Entretanto, Grönroos (1993, p. 37) comenta: “Parece haver uma noção crescente entre os pesquisadores, e certamente entre os profissionais, de que é provavelmente impossível e até mesmo desnecessário continuar a debater as definições de serviço, e que seria mais proveitoso observar as características que parecem ser comuns à maioria dos serviços”.

As peculiaridades dos serviços são um consenso, pois os distinguem com clareza dos bens materiais. Conforme Kotler (1991, p. 541-543), podem ser agrupadas, em geral, nas seguintes quatro características principais:

- Intangibilidade: “não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”;

- Inseparabilidade: “são produzidos e consumidos ao mesmo tempo”, fundindo o aspecto de produção com o de produto.

- Variabilidade: “são altamente variáveis”, pois, ao depender de quem o realiza, onde e quando, a operação e o resultado serão diferentes a cada execução. O cliente também interfere nesse aspecto.

- Percibilidade: “não podem ser estocados”, uma vez que a produção é acionada pelo cliente e a entrega é instantânea. Diante dessas características, fica claro que uma Instituição de Ensino Superior atua como uma prestadora de serviços. O conhecimento que o aluno adquire em sala de aula, ou na biblioteca, não é tangível. O aluno adquire o conhecimento ao mesmo tempo em que o professor transmite o saber (inseparabilidade). Uma aula repetida por um professor para outra turma não será executada de forma idêntica (variabilidade), devido às fatores diversos que interferem na operação, como

dúvidas dos alunos, por exemplo. E o aluno que perder uma aula, não terá como recuperá-la tal qual foi passada para sua turma (percebibilidade). O aluno formado leva consigo um diploma fornecido pela universidade, que não é nada mais que a representação material de que ele adquiriu o serviço que comprou. Seus conhecimentos não estão naquele papel.

Uma curiosidade na área da educação é que, geralmente, outros clientes, além do fornecedor e do próprio consumidor, estarão contribuindo positivamente ou não na produção do serviço. Colegas têm podem perturbar ou colaborar com a aula, fazendo observações construtivas. Grönroos (1993, p. 50) aponta essa possibilidade ao afirmar: “Outros clientes consumindo simultaneamente os mesmos serviços ou serviços similares poderão influenciar a maneira como um determinado cliente percebe o serviço”.

A percepção que o cliente têm de um serviço é fundamental na sua avaliação, pois, não havendo um produto físico para ser julgado por critérios objetivos de qualidade, será a impressão que o cliente obteve o que o levará a consumir novamente o serviço, ou não. O julgamento é formado por vários aspectos do serviço, mas os momentos de contato costumam ser determinantes na formação dessa opinião. É o que diversos autores chamam de “hora ou momento da verdade” e que Albrecht e Bradford (1992, p. 28) definem como qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço. Isso não quer dizer que o atendimento ideal seja capaz de assegurar a satisfação de um cliente. Pois se o resultado do serviço for aquém das expectativas, o cliente não vai solicitar novamente o serviço só por ter sido tratado de forma extremamente agradável. Se o acervo da biblioteca é sumário e desatualizado, os alunos não vão achá-la boa só porque a funcionária é extremamente atenciosa. No entanto, à exceção das empresas que detém o monopólio em sua atividade, o mau atendimento certamente desencadeia o afastamento de um cliente, porque há muitas empresas capazes com relação à estrutura e produtos necessários para a prestação de um serviço. O cliente vai experimentá-las até encontrar a que satisfaça suas expectativas, o que inclui um bom atendimento. Segundo Eltz (1994 p. 75), “não existe motivo para não se tratar bem um cliente”.

Além de não haver justificativa para um tratamento inadequado, não há quem aceite tal comportamento como natural quando solicita um serviço. Nesse aspecto, Albrecht (1992, p. 31) afirma: “A combinação de uma hora da verdade crítica – isto é, um momento de impacto significativo para o cliente – com uma pessoa de serviço insensível, indiferente ou incompetente é uma receita de desastre, pois a distância entre o tipo de tratamento que o cliente estava esperando e o que ele realmente experimenta cria uma sensação particularmente negativa”.

O produto do mix de marketing pode ser um bem (tangível) ou um serviço (intangível), ou uma combinação de ambos (restaurante, por exemplo). Quanto mais aspectos de serviço o produto tiver, mais dependerá do atendimento proporcionado pelas pessoas nas horas da verdade para ser bem sucedido.

Universidades são organizações essencialmente prestadoras de serviços, pois seu produto principal é o conhecimento (através de seus subprodutos, os cursos e pesquisas), apesar de dependerem de instalações adequadas. Salas de aula, laboratórios, bibliotecas são uma estrutura necessária. Bares, ginásio de esportes e espaços de integração são atributos físicos que agregam valor à Instituição, ainda que hoje sejam considerados indispensáveis pela maioria dos alunos.

No entanto, o negócio das universidades é o ensino e a extensão. Neste campo, o aspecto humano prevalece sobre o aspecto físico. Exemplo disso são algumas universidades públicas sucateadas que conseguem formar turmas de alunos que obtêm as melhores notas no antigo Provão (hoje chamado de ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), em alguns cursos. Do contrário, uma universidade com estrutura física invejável, mas sem bons professores, não consegue tal resultado em curso algum. No produto oferecido pelas universidades se sobressai a necessidade de qualidade do serviço.

O Consumidor de Serviços

O comportamento do consumidor de serviços envolve, como no consumidor de produtos, as etapas de identificação de uma necessidade, natural ou estimulada, e a tentativa de supri-la através da escolha de alguma entre as alternativas disponíveis, através de um processo de avaliação que geralmente pondera sobre a relação entre custo e benefício que o serviço proporcionará. Quando o cliente faz essa avaliação e define pela aquisição de um serviço, ele geralmente já desenvolveu uma expectativa com relação ao fornecimento desse serviço e o resultado final.

Segundo Giglio (1996, p. 35), “o cliente dá valor aos serviços que recebe conforme suas próprias expectativas, e não conforme as funções evidentes do produto ou serviço.” Isso significa que o valor de um mesmo serviço pode variar entre clientes, conforme a motivação de compra de cada um, intensidade do desejo de compra, e a previsão que o cliente faz sobre como será realizado o serviço.

A expectativa que um cliente tem a respeito de um serviço pode variar para este mesmo cliente também, em momentos de vida diferentes, em função de estado de espírito e experiências anteriores, entre outros fatores. Afirmando que é preciso fazer os clientes pensarem positivamente e se sentirem bem em relação aos produtos e serviços da organização, Freemantle (2001, p. 116) salienta que “isso depende não somente de experiências totais passadas com o uso dos produtos e transações com a empresa, como também de seus padrões subconscientes de pensamento e sentimento.”

A questão da entrega do serviço é um ponto relevante na percepção do consumidor de serviços. Slack (1999, p. 39) compara o consumidor de produtos e serviços, comentando que o primeiro, por geralmente não assistir o processo produtivo, costuma julgar a qualidade da operação com base nos próprios bens, enquanto o segundo, que normalmente participa da operação, julga não apenas o resultado, mas também os aspectos relacionados com a produção do serviço.

São aspectos determinantes na produção dos serviços as instalações na qual é oferecido, e as pessoas que participam do processo: funcionários e clientes. Esse é um grande diferencial entre o setor de produtos e o de serviços. O comportamento do cliente ao receber um serviço contratado pode afetar o fornecimento de modo determinante. Quanto maior a dependência da interação entre cliente e empresa para a prestação de um serviço, maior a necessidade de induzi-lo a se portar de maneira a contribuir para o sucesso da operação.

Entre os fatores que o consumidor de serviços considera importantes para formular seu conceito, Normann (1993, p. 76) destaca “a natureza e qualidade do funcionário de contato, instalações físicas e equipamentos usados pela organização, forma como são

apresentados, e identidade dos demais clientes.” Esses aspectos fazem parte dos benefícios que o consumidor de serviços espera receber.

No setor de serviços, é preciso atenção especial em todos os pontos de contato entre a organização e os seus clientes. Detalhes que possam causar um impacto negativo, especialmente em pontos críticos do processo, podem comprometer qualquer empresa. Como exemplo, considere-se o tempo de espera. A percepção do tempo é diferente entre o fornecedor e o consumidor.

Para quem precisa desenvolver alguma coisa, a ocupação do tempo faz com que a impressão seja de que ele passa mais rápido do que para quem aguarda ansiosamente por algo. Eltz (1994, p. 88) comenta: “Para o cliente, esperar cinco minutos significa, psicologicamente, uma hora. Este tempo de espera funciona como uma comunicação negativa. A cada segundo, a imagem do fornecedor vai sendo depreciada.”

Na medida em que o cliente se descontenta com o serviço prestado, sua paciência se esgota, pois ele assiste, decepcionado, a frustração de sua expectativa.

A reclamação surge como tentativa de intervir na operação, com o intuito de alterar o rumo do processo, ou como um desabafo, diante da desilusão.

Cientes insatisfeitos e impacientes não têm motivos para esconder dos funcionários seu aborrecimento. Eles estão pagando pelo serviço prestado, e esperam um retorno de seu investimento. As organizações que preparam seus colaboradores para lidar de forma positiva com essas situações, chegando a um desfecho que inverta a impressão do cliente, adquirem uma vantagem em relação aos concorrentes.

Na realidade, as situações de reclamações podem ser vistas, inclusive, como oportunidade de identificar falhas para providenciar melhorias. De acordo com Walker (1991, p. 128), “a maioria dos clientes insatisfeitos com os serviços não reclama”. O comportamento mais comum seria o de comentar a insatisfação com os amigos e trocar de fornecedor. Nessas condições, as empresas perdem muitos clientes sem ter a possibilidade de identificar os problemas que levam a essa atitude por parte dos consumidores. O problema detectado tardiamente tem sua solução adiada, ocasionando o aumento do índice de insatisfação entre os clientes.

Uma vez que a percepção do serviço varia entre os clientes, cabe destacar que o serviço considerado insuficiente para uns pode ser visto como gratificante para outros. O grau de exigência pode ser diverso. No entanto, uma das influências sobre a percepção dos clientes citada por Stone (1998, p. 25) são as experiências passadas por eles com concorrentes. Isso determina um nível mínimo de exigência, e as comparações entre os fornecedores acontecem naturalmente.

Diante da competitividade do mercado, as organizações precisam preocupar-se, mais que nunca, em satisfazer e surpreender seus clientes, oferecendo cada vez mais. Para Kotler (2003, p. 27), “as empresas sempre perdem clientes satisfeitos que mudam para concorrentes capazes de deixá-los ainda mais satisfeitos.” É preciso estar sempre buscando novos diferenciais, pois, com o passar do tempo, os clientes incorporam o que antes era uma novidade como parte do serviço que esperam receber.

Conceito de estratégia

O conceito de estratégia surgiu nas táticas militares de guerra. A definição se restringia a arte de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e aviões, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Na sua essência, a estratégia implica em definição de diretrizes que irão prover algo ou alguém de vantagem competitiva.

Nos dicionários modernos, como o novo Aurélio (1999, p. 841), já se encontra, além da abordagem militar, as seguintes definições de estratégia:

- arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos;
- arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Na área administrativa, nota-se que a adoção de estratégias visa também ganhar uma “guerra”, a da concorrência. O objetivo final de todas as empresas e organizações é o resultado. A melhor forma de garantir o resultado é adquirir e manter posição de vantagem em relação à concorrência. Esta é a vantagem competitiva. Para Kotler (2003, p. 65), “uma estratégia é invejável quando ela demarca uma posição de mercado vantajosa e inimitável pelos concorrentes”.

Para que a adoção de uma estratégia por uma universidade represente realmente uma vantagem competitiva, ela deve permitir à Instituição se colocar em condição diferenciada no mercado. Porter apud Julio et al. (2002, p.28) comenta: “A idéia é procurar e encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial”.

A estratégia é importante porque nela está a essência que dirige a forma de atuar no mercado. Uma estratégia eficiente não está presa à tecnologia ou modismos. As iniciativas que decorrem dela é que se adaptam a mudanças impostas pela evolução, pois a estratégia está vinculada à preposições de valor, menos voláteis, tais como qualidade, praticidade, atendimento, ou vanguarda.

Se a organização tiver clara a sua estratégia, ela será mais atenta aos fatores que podem afetar o seu desempenho. Detectando rapidamente novas condições que surjam no mercado, e tendo seu rumo bem definido, ela será mais dinâmica e acertiva na resposta às mudanças.

A partir de uma estratégia dominante, os setores e departamentos deverão definir suas estratégias específicas. McKenna (1992, p. 46) comenta que “no coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento”. As estratégias de marketing irão atuar em conformidade com as diretrizes, objetivo e tática da estratégia principal da organização.

Marketing de relacionamento

No setor de serviços e, portanto, no ramo da educação, qualidade e atendimento ao cliente são alguns dos ingredientes indispensáveis numa fórmula de sucesso. Mas, como numa fórmula, é preciso que estejam vinculados um ao outro, e o marketing em sintonia com ambos. Conforme McDonald (2001, p.81): “Qualidade, atendimento ao cliente e marketing estão altamente relacionados, mas com frequência são gerenciados separadamente, e uma estratégia de marketing de relacionamento torna esses elementos mais integrados”.

Se a qualidade depende da percepção do cliente e muitos momentos da verdade onde são construídas essas percepções estão justamente nas situações de atendimento, o marketing precisa se voltar para essas situações, buscando identificar o valor que os clientes procuram e as impressões que estão tendo, para orientar a implementação de melhorias nos processos de produção e entrega dos serviços. A abordagem de marketing que se volta para o relacionamento que as empresas têm com seus clientes – e por isso integra-se à qualidade e ao atendimento – objetivando melhores resultados é o marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento se concentra no atendimento porque reconhece nele a força de reter clientes. Essa intenção de manter os clientes é o que o diferencia do marketing tradicional, com suas ações restritas à captação de novos clientes. Uma organização do setor de serviços que opta pelo marketing de relacionamento está concentrada nos seus resultados a longo prazo: “O marketing de relacionamento significa que a empresa utiliza uma estratégia de marketing que focaliza a manutenção e a melhoria dos relacionamentos correntes com os clientes.

Clientes atuais já deram o primeiro passo, de aproximar-se da empresa, o que significa uma predisposição ao vínculo. Não há motivo para desperdiçar os esforços já produzidos em captá-los. Despreocupar-se com eles é oferecê-los à concorrência.

No marketing de relacionamento, o cliente é visto também como um parceiro, cuja contribuição é expressiva para a implantação de melhorias que visam atendê-lo com maior qualidade. McKenna (1992, p. 6) afirma que o marketing, hoje, tem a tarefa de integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dá firmeza à relação. O marketing de relacionamento realiza plenamente esta tarefa.

A comunicação é fundamental nesse processo. Chamando a atenção para o intercâmbio de informação como uma das chaves para a lealdade, Stone e Woodcock (1998, p. 97) acrescentam que clientes leais são mais suscetíveis de dar informações porque confiam na organização e esperam que ela as use com discrição e em seu benefício (dos clientes). Da mesma forma, esperam reciprocidade no sentido de obterem da organização as informações que desejarem.

A lealdade baseia-se em confiança mútua. A retenção de clientes mais eficaz é aquela que se dá pelo vínculo de lealdade. Clientes que sejam retidos por outros métodos, tais como premiações são mais vulneráveis às oportunidades oferecidas pela concorrência. A preocupação em atender bem o cliente gera lealdade, especialmente daqueles que tem seus problemas solucionados de forma solícita, eficiente e satisfatória.

Seja num destes aspectos, ou outro qualquer, o importante é entender que um cliente que se dá ao trabalho de apresentar suas queixas à organização, tem ainda algum vínculo com ela (caso contrário, simplesmente a deixaria), e uma forte expectativa de ser ouvido e atendido. Ele está, na verdade, prestando um serviço valioso ao apontar onde estão as deficiências. Nas palavras de Stone e Woodcock (1998, p. 30): “O problema não resolvido que você não conhece é sempre o mais perigoso. Ele se dissemina e eventualmente o seu cliente vai embora.”

Além de permitir a identificação de pontos a serem modificados ou melhorados, os clientes atendidos e recuperados diante de uma situação difícil desenvolvem um novo olhar a respeito da empresa. Conforme Kotler (1999, p. 167), “clientes que reclamam e

têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos.” Além de fiéis, eles normalmente se tornam defensores da empresa. Sua palavra tem forte influência sobre amigos e familiares, na medida em que não há nenhum interesse específico em estar divulgando positivamente a organização.

Baseado em pesquisas realizadas com seus colegas, Berry (1996, p. 96) sustenta que “um serviço de recuperação satisfatório aumenta drasticamente a disposição do cliente em recomendar a empresa e aumenta significativamente sua percepção da qualidade global do serviço.” Observar que há realmente uma disposição em auxiliar o cliente, valorizando-o como indivíduo, provoca uma sensação prazerosa de ser importante. É nisso que consiste a mágica de um serviço de recuperação.

Isso não significa que toda e qualquer exigência dos clientes deva ser atendida. Na maioria dos casos, o que mais tem efeito é a forma como se busca satisfazer os interesses do cliente. O marketing de relacionamento aponta também para a necessidade de conhecer o cliente e saber até que ponto vale a pena dispensar esforços a cada um. É inegável que alguns clientes representam maior valor para as empresas que outros.

No caso de uma Instituição de Ensino, como afirmar que alunos com excelentes notas e mensalidades pagas rigorosamente em dia têm igual valor para a universidade, que alunos com baixas notas e atrasos permanentes no pagamento de seus boletos, realizado apenas mediante inúmeros avisos? Referindo-se ao fato de que melhores clientes merecem melhores valores, Gordon (1998, p. 342) explica que “empresas que dão a todos os clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito poucos dos seus melhores e debilitarão a lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores.”

Voltando ao caso de uma Instituição de Ensino Superior onde o serviço será oferecido para turmas, deve haver interesse em manter ambos os alunos citados anteriormente, pois uma cadeira vazia em sala de aula é prejuízo, independente de quem estivesse sentado nela. Mas manter o primeiro aluno certamente deve requerer um esforço maior, porque ele é o que dá maior retorno para a organização, a nível de visibilidade (resultado no ENADE) e menor dispêndio de custos de operação (a contar funcionários e estrutura de setores de cobrança, por exemplo).

Metodologia

Em consonância com os propósitos exploratórios deste trabalho, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa de pesquisa. A técnica utilizada será a de pesquisa de campo sobre as necessidades dos alunos de uma Instituição de Ensino Superior.

Esta investigação tem um caráter exploratório, por se tratar de um estudo inédito. Conforme Collis e Hussey (2005) quando se busca um tema pouco explorado pela empresa, também utiliza-se a pesquisa bibliográfica para extrair informações pertinentes ao estudo.

O presente estudo pretendeu examinar os valores que geram fidelização entre os alunos de graduação das Instituições de Ensino Superior – IES no Brasil, levando-os à intenção de recompra e à indicação das mesmas. Para tanto, traçou-se um paralelo entre as atuais mudanças no ambiente mercadológico do ensino superior brasileiro, as alterações sofridas nos comportamentos do aluno de graduação e os motivos propulsores dos

elevados índices de evasão nas IES. Almejou, ainda, analisar como essa nova conjuntura socioeconômica interfere nas tomadas de decisões de marketing das instituições.

Apresenta-se, neste texto, o estudo de caso realizado em uma IES particular da região Centro Oeste, que objetivou, através de uma pesquisa quantitativa e revisão bibliográfica, mapear estratégias utilizadas para fidelização e retenção de alunos.

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

A presente dissertação se propõe a elaborar estratégias e ações de marketing de relacionamento para uma Instituição de Ensino Superior, com base na abordagem dos Seis Mercados, de Martin Christopher (in McDonald, 2001, pp.83-100). O estudo se apoia em fundamentação teórica e estudo de caso. A evasão é um fator preocupante para as universidades brasileiras, especialmente as particulares, que dependem do pagamento das mensalidades de seus alunos para sua manutenção.

Entre citações e comentários de diversos autores renomados e administradores bem sucedidos que compartilham desta opinião, destaca-se a seguinte, de Juran (1997, p.189): “Como os clientes agem com base em suas percepções, os projetistas de produtos devem usar essas percepções como insumos para a tomada de decisões”. Necessidades podem ser criadas (há mulheres que sentem-se arrasadas quando passam uma semana sem fazer as unhas ou uma escova para alisar os cabelos, por exemplo), mas elas são apoiadas em percepções (percepção de que é preciso ter uma boa apresentação no ambiente de trabalho ou ficar bela para ser interessante, nesse caso). É preciso saber o que move a ação de compra – e recompra – dos clientes, e oferecer isso com primor.

A abordagem que acrescenta ao conceito de adequação ao uso o aspecto de superar os anseios dos clientes não se restringe ao SENAC. Enquanto confirma a impressão generalizada de que a qualidade depende de estar centrada nas necessidades e desejos dos consumidores, Cobra (2001, p. 154) acrescenta que “a qualidade de um serviço deve exceder à expectativa mais exigente”. Este grau de dificuldade mais elevado para o alcance da qualidade aparece na medida em que o mercado se torna mais competitivo. Neste cenário, os serviços que apenas atendam ao que se propõem perdem para os que proporcionem maior satisfação.

As expectativas dos clientes se formam antes que ele experimente o serviço. E se formam através da recomendação de outros que já o fizeram, ou dos meios de divulgação utilizados pelo marketing (propaganda, promoção e relações públicas).

No primeiro caso, dependerá da impressão de outro cliente, que provavelmente tenha vindo a conhecer o serviço também por uma das duas alternativas. Na origem do processo, portanto, está o marketing, pois o primeiro cliente a utilizar o serviço o fez motivado por alguma ação de marketing.

O marketing busca as informações relativas às necessidades, expectativas e percepções que os clientes têm e fornece os dados obtidos às áreas responsáveis pelo projeto e execução dos serviços, não se eximindo de acompanhar o processo de produção e entrega. Nestes momentos também são observadas evidências e coletadas impressões, cujas contribuições permanecem relevantes para a melhoria contínua. A qualidade dos serviços é uma meta mais facilmente atingida com o apoio do marketing.

Outro fator relevante, é a criação de sistemas capazes de mensurar a qualidade, os quais permitirão o controle necessário para o gerenciamento dos serviços. Para Freemantle (1994, p. 120), “a única maneira de progredir é definir exatamente o que é preciso em termos de atendimento ao cliente e depois controlar se os requisitos estão sendo preenchidos ou não”.

Este controle deve se converter em subsídio para todos desempenharem melhor suas funções. É preciso fazer com que os dados e pareceres obtidos sejam de domínio comum na organização, e que cada um tenha consciência de seu papel e das conseqüências de suas ações no processo. Albrecht (2003, p.178) salienta que “deve-se estabelecer um mecanismo de mensuração da qualidade do serviço e que permita tornar os resultados conhecidos aos administradores e funcionários”.

O controle sobre os serviços pode se dar sobre aspectos como tempo de atendimento, percentual de solicitações atendidas, ou média da turma, no caso de alunos universitários. Mas a mensuração não deve se ater a aspectos quantitativos, nem tão pouco levar a crer que os o atendimento ao planejado nesses quesitos garanta a satisfação dos clientes. Muitos sistemas de controle de qualidade pecam por se restringir a mensurar aquilo que os clientes tomam por certo ao adquirir um serviço.

Assim como é preciso saber o que os clientes querem para desenvolver um produto, o atendimento a suas necessidades e superação de suas expectativas precisam ser avaliados, com base no que o cliente acredita ser importante e diferencial. Freemantle (2001, p. 239) explica que uma organização em sua melhor forma de entrega mecânica de um produto (bem) ou serviço será julgada apenas como boa ou satisfatória, não excedendo expectativas. Existe qualidade apenas sob certos aspectos, não sendo suficiente, pois não sobressai aos olhos do consumidor, e sequer garante posicionamento num mercado competitivo.

Alguns dos critérios relativos aos serviços normalmente avaliados pelos clientes no julgamento de sua qualidade são destacados por Grönroos (1993, p. 61):

- Profissionalismo e Habilidades: refere-se ao conhecimento e habilidades necessários para a prestação do serviço de forma profissional;

- Atitudes e Comportamento: refere-se à preocupação e ao interesse dos funcionários por solucionar os problemas do cliente de forma espontânea e amigável, e como transmitem isso.

- Facilidades de Acesso e Flexibilidade: refere-se à forma como são projetadas a localização e a disponibilidade de operação, bem como à flexibilidade do prestador de serviços, seus empregados e sistemas operacionais para ajustar-se aos desejos e demandas dos clientes;

- Confiabilidade e Honestidade: refere-se ao cumprimento do que a empresa, seus funcionários e sistemas se propõe ou é acordado entre as partes, com um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes;

- Recuperação: refere-se à atitude imediata e ativa do prestador de serviços em encontrar uma nova e aceitável solução para o cliente diante de algo que possa dar errado ou acontecer de forma imprevisível e inesperada;

- Reputação e Credibilidade: refere-se à imagem do prestador de serviço. Tais critérios ressaltam a questão do atendimento nos momentos da verdade como crucial na

percepção que o cliente tem da qualidade do serviço. Note-se que preço não está entre os principais critérios de avaliação de qualidade. Em serviços, o fator humano é de suma importância para o encantamento dos clientes.

Considerações Finais

O valor de um cliente está relacionado ao tempo de vida útil dele na organização. Alunos com boa qualificação (uma associação entre boas notas, comportamento exemplar, participação em pesquisas, programas e projetos universitários, pagamentos atualizados e outros aspectos) no decorrer de seu curso, são mais propensos a seguir seus estudos em cursos de extensão e pós-graduação.

No entanto, esse aluno raramente é identificado pela instituição. Ela só desenvolve maior contato com aquele que a procura com problemas. No marketing de relacionamento, é importante dar atenção aos casos críticos e recuperar clientes, mas também é fundamental preocupar-se em saber quem são os clientes mais lucrativos e desenvolver relacionamentos com eles. Bons clientes podem nunca se pronunciar e, em determinado momento, abandonarem ou substituírem a empresa sem dar qualquer explicação.

Desenvolver relacionamentos com clientes é também uma ação preventiva, pois permite identificar problemas antes que se generalizem ou se tornem freqüentes, afetando drasticamente os resultados da organização. Mais que isso, o relacionamento permite identificar possibilidades de surpreendê-los, o que gera um alto grau de satisfação. Cobra (2001, p. 145) comenta que “as necessidades dos clientes são dinâmicas e, portanto, nunca deve-se achar que são suficientemente conhecidas.”

Mesmo para uma Instituição de Ensino Superior, todas as vantagens citadas são válidas, pois alunos podem seguir seus estudos após a conclusão do curso de graduação, e buscar novos clientes para ocupar vagas de alunos desistentes no decorrer do curso é ainda mais difícil que formar turmas de calouros, já que será necessário convencê-los de desistir de seus concorrentes.

No marketing de relacionamento, considera-se que o desenvolvimento de relações para o melhor desempenho não se restringe aos clientes. Todos os envolvidos no processo de entrega de valor carecem de atenção. Provavelmente em graus diferentes, mas certamente todos têm uma parcela de responsabilidade sobre o resultado final percebido pelo cliente. “Para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes. Têm que desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira. (MCKENNA, 1992, p. 33)”

Referências

Cristopher Lovelock, Jochen Wirtz – **Marketing de Serviços, pessoas, tecnologias e resultados** – 5ª edição.

Dalcol; Siluk, **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2012.

D’Angelo, **A ética no marketing**, 2003.

Francisco Gracioso – **Marketing Estratégico, planejamento estratégico orientado para o mercado** – 6ª edição.

Hooley, **Estratégias de Marketing e Posicionamento Competitivo**, 3ª edição.

Kotler; Armstron, 2007.

Mitsuru Higuchi Yanaze – **Gestão de Marketing e Comunicação, avanços e aplicações**
– 2ª edição.

Philip Kotler e Gary Armstrong – **Princípios de Marketing** 12ª edição.

Philip Kotler e Gary Armstrong – **Princípios de Marketing** 15ª edição.

Revista Eletrônica de Gestão de Negócios – ISSN 1809 – 0079.