

**Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior:  
Um Estudo Exploratório**

**Getulio Nunes  
Edgar Lanzer  
Fernando Serra**

**RESUMO**

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

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Marketing em instituições de ensino superior. Estratégia.

**ABSTRACT**

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

tack of the relationship marketing in the conquest and retention of students are presented to complete, to support or to substitute strategies of mass marketing.

**Keywords:** Relationship marketing. Marketing in higher education. Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

No final da década de noventa, as universidades privadas brasileiras tiveram um *boom* ocasionado pela expansão do ensino médio, conquistando a maior fatia do mercado de ensino superior, cuja demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de marketing. Atualmente, as universidades privadas, comunitárias e confessionais estão pressionadas externamente pela estabilização da demanda e internamente pela queda de receitas, começando a enfrentar um ambiente de crise.

Com o foco direcionado para a captação de alunos por processos convencionais, tais como o Concurso Vestibular, a universidade, de forma paradoxal, convive com uma evasão média da ordem de 40% ao final do ciclo de um curso de graduação, o que compromete a sua produtividade.

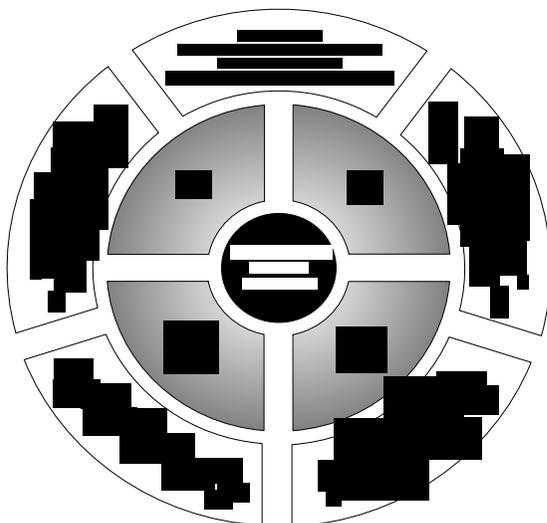
No desequilíbrio entre os esforços de captação e os esforços de retenção, percebe-se um clássico caso de “miopia mercadológica” conceituada por Levitt (1960), em que a universidade prioriza e intensifica a busca por novos alunos, sem ações efetivas para controlar a perda desses alunos durante o seu vínculo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

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

Neste contexto este trabalho tem como objetivo avaliar os aspectos fundamentais do marketing das universidades privadas e comunitárias a luz da teoria de marketing, com o intuito de contribuir para avaliar suas possíveis contribuições para este setor.

## 2 O AMBIENTE COMPETITIVO DAS UNIVERSIDADES

O cenário competitivo do ensino superior é resultado de uma combinação de fatores. No macroambiente, segundo dados do INEP, órgão oficial do Ministério de Educação e Cultura (MEC) para levantamento estatísticos setoriais, podemos verificar, de um lado, um expressivo crescimento e, de outro, dados que indicam que o desenvolvimento não ocorreu de forma harmônica nas últimas duas décadas, como pode ser constatado na Figura 1.



**Figura 1** - O ensino superior no Brasil de 1991 a 2002

Fonte: INEP/MEC – Sinopses estatísticas

Podemos verificar na Figura 1 que o número de vagas cresce mais do que o número de ingressos, que a relação de candidato por vaga aumenta na universidade pública e diminui na universidade privada, mas que, mesmo de forma desequilibrada, há um crescimento setorial expressivo.

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

Entretanto, com o decréscimo de alunos e crescimento da inadimplência e da evasão, as universidades enfrentam novos desafios para a atividade de marketing.

### **3 A EVASÃO NA UNIVERSIDADE**

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

Veloso e Almeida (2000), estudaram o problema da perda de alunos na Universidade Federal do Mato Grosso e que tipifica o problema da evasão no ensino superior brasileiro. Essa universidade, mesmo sendo pública e gratuita, a evasão varia de 73,14% de evasão (Licenciatura em Química), até 29,74% (Curso de Direito).

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

**dimensão acadêmica**, expressa por dificuldades em disciplinas básicas, baixo aproveitamento em sala de aula, metodologia de ensino, relação professor x aluno, currículos, além de outros pontos relacionados com aspectos educacionais; **dimensão financeira**, determinada por baixo poder aquisitivo, necessidade de financiamento, inadimplência, perda ou necessidade de emprego, além de outros fatores relacionados com aspectos econômicos. **dimensão pessoal**,

caracterizada por erro na escolha do curso, por não entendimento dos métodos pedagógicos, por quebra de expectativa em relação a conteúdos estudados, além de outros pontos relacionados a aspectos psicológicos e comportamentais.

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

- a) **o aluno**, em função de:
  - nível sócio-econômico, que o impulsiona para o mercado de trabalho em busca de renda;
  - escolha do curso, feita sem informações suficientes, o que gera uma reversão de expectativas e uma frustração;
  - falta de preparo em disciplinas básicas, devido a um ensino médio de baixa qualidade; e
  - auto-seleção inicial, na busca de cursos com menor demanda para garantir o ingresso.
- b) **a estrutura do curso**, em função de:
  - aulas em turno integral, considerando a carga horária do curso, que impedem o aluno de desenvolver atividades remuneradas e de dedicar-se a atividades extraclasse; e
  - metodologia utilizada nas aulas teóricas.
- c) **o mercado de trabalho** interfere na medida em que:
  - existe uma diferença nos níveis de empregabilidade para egressos de bacharelados em relação a formados em licenciaturas, o que faz com que nestas a evasão seja maior; e
  - há carreiras consideradas de maior prestígio, o que ocasiona mobilidade para esses cursos, determinando evasão em outros.
- d) **o docente** foi relacionado com a evasão nos seguintes pontos:
  - baixa relação professor/aluno, especialmente nos primeiros semestres do curso;
  - falta de treinamento e uso de professores substitutos; e
  - baixa dedicação do corpo docente.

Pesquisa referida por Mattar (2004) sobre a evasão no curso de Administração de Empresas da FEA/USP, instituição pública estadual, nos oferece uma visão das diferenças que podem existir em relação à evasão em instituições privadas. Nesse estudo, o *erro na escolha*, somado ao fato de o evadido *não gostar da área*, faz com que esses motivos sejam responsáveis praticamente por 60% da evasão.

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

## 4 ABORDAGENS DE MARKETING PARA O ENSINO SUPERIOR

### 4.1 NOVOS PARADIGMAS EDUCACIONAIS

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

Conforme a Figura 2, apresentada por Braga (2002), o paradigma educacional mudou, surgindo um novo modelo: a *educação continuada*, em que a aprendizagem é para toda a vida e o indivíduo mantém-se atualizado e capacitado, conhecedor das evoluções ocorridas em todas as áreas do conhecimento.

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



**Figura 2** - O paradigma da educação continuada

Fonte: Braga (2002)

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

Para Ricas (1994), a *educação continuada*, diferentemente do termo *educação permanente*, engloba as atividades de ensino que ocorrem após o curso de graduação, restringindo-se à atualização, à aquisição de novas informações bem como atividades de duração definida, disponibilizadas através de metodologias tradicionais.

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

Ao lado da *educação continuada*, existe uma nova tendência que caracteriza um impacto decisivo na implementação de uma abordagem de marketing nas IES: *a educação como negócio*, fruto de uma sociedade globalizada.

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

#### 4.2 NOVOS PARADIGMAS DE MARKETING

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

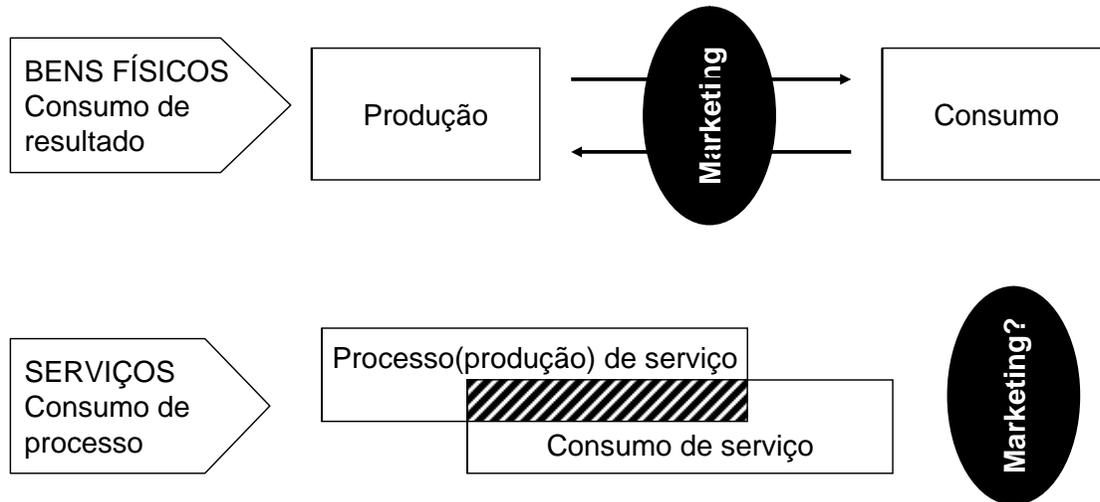
Nesse sentido, o novo campus da USP, localizado na Zona Leste, em São Paulo, é um exemplo das amplas possibilidades de diversificação oferecidas pela legislação vigente. Mesmo sendo a maior e uma das mais tradicionais IES públicas brasileiras, a USP Leste está oferecendo somente novas modalidades de graduação, entre as quais se destacam: Ciências da Atividade Física, Gerontologia, Obstetrícia e Marketing, antes campos de saber estudados em Educação Física, Medicina e Administração de Empresas. A Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), instituiu um programa denominado “Sexta Free”, por meio do qual são oferecidas disciplinas a distância, com o objetivo de que o aluno não tenha de se deslocar para os campi nesse dia da semana.

Essa flexibilidade também está conduzindo as universidades para novas formas de praticar marketing. Segundo Kalsbek (2003), nas estratégias utilizadas pela De Paul University, Chicago, USA, as variáveis do marketing tradicional, compostas de *Produto*, *Preço*, *Posição* e *Promoção*, deixaram de ser tratadas a partir de uma visão interna, passando a ser tratadas como *Consumidor*, *Custo*, *Conveniência* e *Comunicação*, identificadas com uma abordagem a partir do ambiente externo da instituição. Na De Paul, de acordo com o autor, o foco no *produto* deslocou-se para o foco no *cliente*. O fator *preço* passou a ser gerenciado a partir do *custo* que o aluno pode pagar pelo curso ou programa. Em vez de valorização da *posição* representada pelo espaço físico e pela localização, a visão passa a ser a *conveniência*, representada pelas mais diversas formas de acesso ao conhecimento oferecidas aos alunos. Finalmente, a *promoção* de massa está sendo substituída pela *comunicação* individualizada, graças ao avanço das comunicações e da tecnologia de informação.

Afirma Kalsbek (2003, p. 170) que:

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

Essa visão sobre diferentes abordagens de marketing vêm sendo debatida, especialmente por autores europeus, em contraposição aos autores da escola norte-americana. Com o advento do marketing de serviços, autores da escola européia defendem que o paradigma do *marketing mix* e do *modelo dos 4 Ps*, está ultrapassado, cedendo ou dividindo lugar com uma abordagem baseada em interatividade e relacionamento (GRÖNROOS, 1997; GUMMESSON, 1990). Na visão de Grönroos (1997), a mudança de foco do marketing – das transações para as relações – não descarta que as empresas que produzem bens de consumo para mercados de massa continuem com uma abordagem do *marketing mix*, pois mesmo com a falta de relacionamento direto com os clientes tais estratégias podem continuar rentáveis. Já para empresas de serviços ou para indústrias que aplicam estratégias baseadas em relacionamentos, o *marketing mix* é restritivo, pois o relacionamento e os contatos extrapolam os domínios dos *4 Ps*. Essa visão pode ser observada na Figura 3, que compara marketing para bens físicos e marketing para serviços.



**Figura 3** - Papel do marketing - Bens físicos x serviços

Fonte: Grönroos (2004, p. 72)

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

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

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

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

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

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

*natureza simplista dos 4 Ps. As vítimas da teoria do marketing são os clientes.*

O debate teórico sobre uma pretensa decadência do paradigma do *marketing mix* (origem nos anos sessenta) e do surgimento de um novo paradigma do *marketing de relacionamento* (a partir dos anos noventa) encontra as universidades catarinenses ainda no limiar da utilização do primeiro, como fonte para uma abordagem de marketing. A utilização do marketing de relacionamento, pelo menos no ambiente das universidades comunitárias de Santa Catarina, agrupadas em torno do Sistema ACAFE, ainda não é constatada. As universidades privadas catarinenses priorizam a captação de alunos (para aumento da base de clientes), com a utilização de grandes campanhas de mídia para angariar ingressantes, o que demonstra um foco maior em venda de produto, uma ação típica do marketing com foco transacional. Não há iniciativas conhecidas no sentido de gerenciar o vínculo com um aluno já matriculado, que é uma premissa do marketing relacional, mesmo diante de índices de evasão altos.

#### 4.3 BARREIRAS AO MARKETING NA UNIVERSIDADE

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

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

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

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

a primeira ressalva do meio acadêmico, segundo os autores, é a de que o marketing é incompatível com a missão educacional, pois as universidades não são empresas comerciais e não vendem produtos: ao contrário, as organizações de ensino transferem um valor superior à sociedade, expresso pelo conhecimento, pelo desenvolvimento de competências, de habilidades de reflexão, de racionalidade, prescindindo, por isso, da necessidade de se utilizarem estratégias de negócios; e o segundo argumento é o de que a educação é uma necessidade latente na sociedade, bastando que seja despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida, não havendo necessidade de utilização de estratégias de marketing para introduzir os produtos acadêmicos e a presença da instituição no mercado.

Outra barreira à utilização do marketing pode estar relacionada com a autonomia da universidade, caracterizada pela fragmentação de sua gestão, diluída em conselhos, centros, departamentos e na própria sala de aula, onde a autoridade é o professor, o que a distancia das pressões competitivas estabelecidas no mercado e, naturalmente, do marketing. Alguns

autores corroboram que esse posicionamento, tipicamente acadêmico, expressa um traço cultural que se desenvolveu em função de legislação vigente.

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

Neiva e Collaço (2004), abordando o tema pelo prisma da legislação, analisam os artigos 206 e 207 da Constituição Brasileira, bem como o artigo 45 da Lei de Diretrizes de Base (LDB), concluindo que a autonomia didático-científica, à liberdade de ensinar e a pluralidade de idéias e concepções pedagógicas são prerrogativas das universidades. Ao poder público cabem o credenciamento, o re-credenciamento, as autorizações, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos, mediante exame de documentação. Assim, verifica-se que há uma fiscalização por parte das autoridades sobre o produto desenvolvido pela universidade, mas o seu modelo de organização, o funcionamento e a entrega desse produto são praticamente intocáveis, sendo uma das características mais fortes da autonomia universitária.

A partir dessas análises de pesquisadores do setor de ensino superior, inferimos que o distanciamento em relação ao mercado pode ser fruto do próprio modelo de organização universitária, mais do que da falta de compreensão sobre o tema ou do preparo profissional dos seus gestores. Porém, em função dos dados e números setoriais podemos afirmar que as condições favoráveis que, de certa forma, afastavam as universidades da utilização da função de marketing na sua gestão vêm se deteriorando, o que gera um cenário de crise para a maioria das IES privadas brasileiras. É dentro desse cenário que a utilização do marketing tende a tornar-se um imperativo.

## **5 MARKETING DE RELACIONAMENTO: REVISÃO TEÓRICA**

### **5.1 CONCEITUAÇÃO**

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

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

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

Segundo Kotler (2000), o marketing tinha, tradicionalmente, o papel de entender as necessidades dos clientes, levando-as às demais áreas funcionais da organização, exercendo um papel de intermediação. Com o advento da comunicação eletrônica e das redes de

informação, todas as áreas passaram a ter as mesmas condições técnicas para interagir com os clientes.

Enquanto o meio empresarial ainda discutia as premissas do marketing de relacionamento, McKenna (1992) já preconizava um novo paradigma para o marketing, baseado no *conhecimento* e na *experiência*. O marketing deveria buscar um *conhecimento* ampliado sobre o cliente, a tecnologia, a concorrência, a organização e os seus recursos. Ao ser assimilado, esse *conhecimento* permitiria aprimorar a visão das equipes internas, permitindo-lhes desenvolver segmentos de mercado cada vez mais específicos, além de orientar a integração do conjunto da organização com o consumidor para a construção de produtos e relacionamentos cada vez mais personalizados. Para McKenna (1992), o marketing também deveria gerar *experiência*, através do armazenamento de históricos gerados pela interatividade com o cliente, pelo monitoramento da concorrência, pela análise do mercado, de forma a criar *feedback* por meio de sistemas de informações próprios ou em parceria com fornecedores. Essa realimentação do ciclo de informações forneceria dados mais seguros para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios ou para mitigar riscos no lançamento de produtos e na abertura de novos mercados.

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

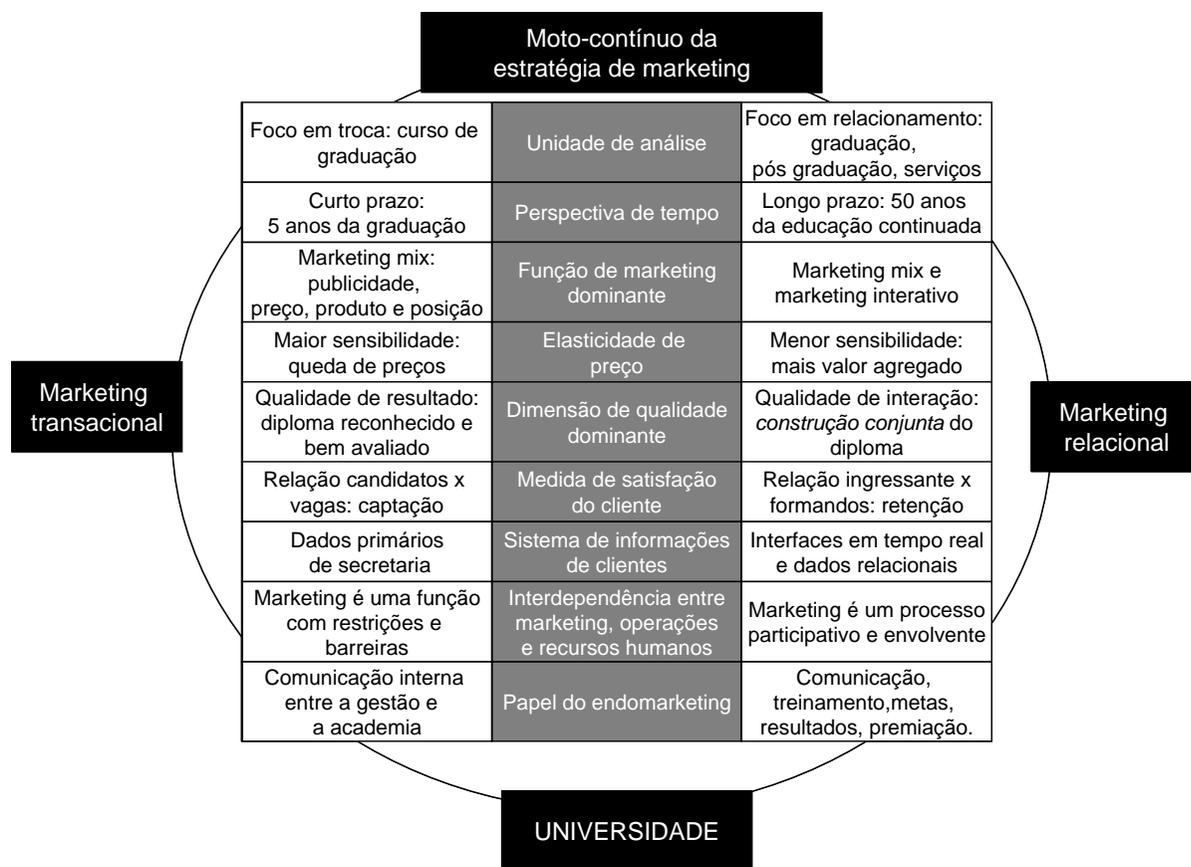
Consolidava-se a idéia de longo prazo no conceito de Grönroos (1997) :

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

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

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

Na Figura 4, apresentamos os objetivos ambicionados para algumas questões de marketing, a partir das duas abordagens, adaptando o modelo de Grönroos (2004) para uma universidade.



**Figura 4** - O contínuo da estratégia de marketing

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

McDonald et al. (2001) consolidaram o conceito de marketing de relacionamento, internalizando-o na organização. Os autores cunham o tema *marketing pan-company* para descrever um novo paradigma, no qual o marketing é resultado da participação de todos na empresa, em que todos buscam construir e ampliar a satisfação do cliente, em todas as dimensões de atuação. Para eles, só com esse envolvimento completo da organização o marketing torna-se uma filosofia central, tangível em todos os relacionamentos com o cliente. Para Grönroos (2004, p. 293):

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

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

## 5.2 ENFOQUE INTERNO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Baseado nos conceitos de marketing de relacionamento já alinhados, o Quadro 1 a seguir ilustra a análise e o entendimento da mudança que a sua implementação pode representar nas organizações, em contrapartida a uma situação de uso de estratégias convencionais de marketing.

<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>
Atrair clientes	Manter clientes
Foco em transações	Foco em relações
Departamento	Processo
Intermediário entre as áreas e o mercado	Integrador das áreas com o mercado
Segmentos de clientes	Perfis de clientes
Volume de vendas	Volume de trocas
Participação de mercado	Participação no cliente
Funcional	Matricial
Satisfação	Fidelização
Valor presente	Valor vitalício
Abordagem quantitativa	Abordagem qualitativa
Conquista de mercados	Criação de mercados
Massificação	Customização
Mídia de massa	Comunicação interativa
Tangibilidade	Intangibilidade
Venda	Compromisso
Lei de Pareto – 80/20	Valor diferenciado por cliente

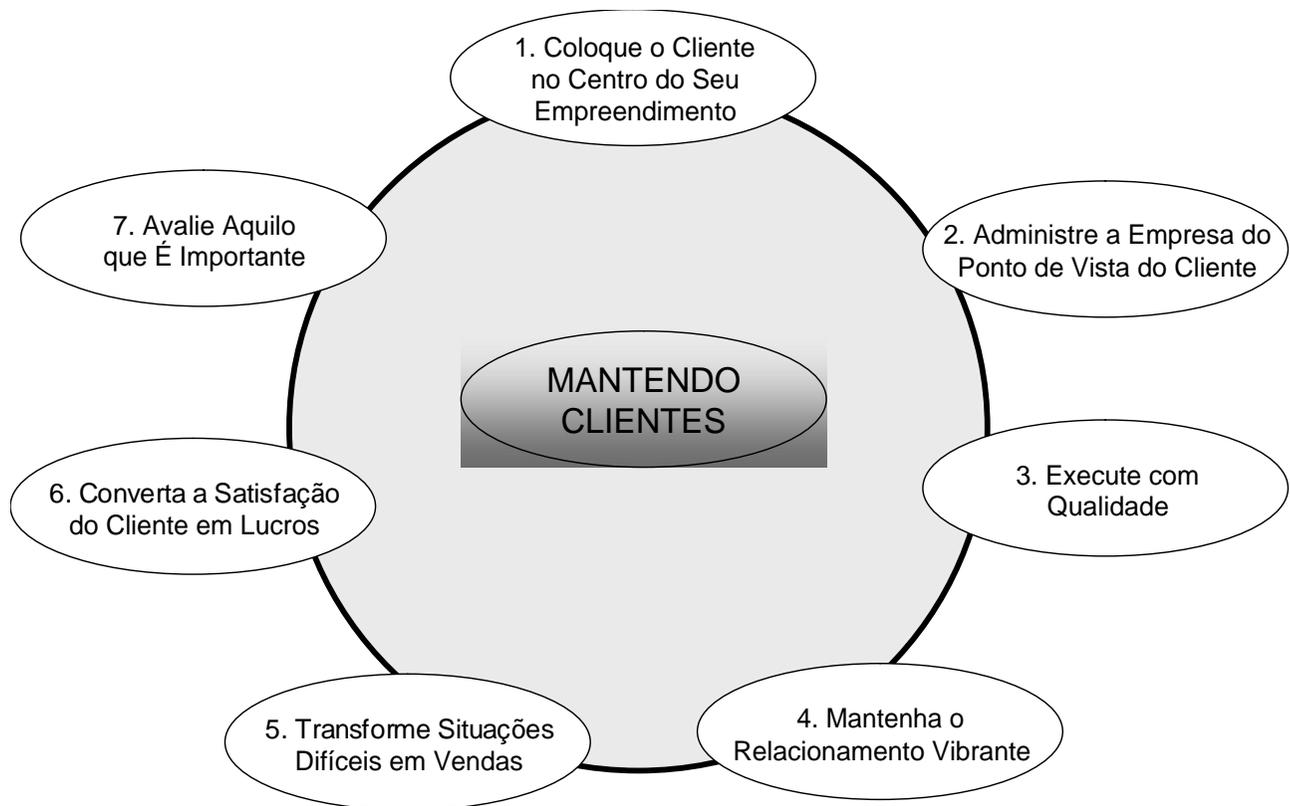
**Quadro 1** - Comparativo entre a abordagem transacional e a abordagem relacional  
Fonte: Adaptação do autor

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

Shapiro e Sviokla (1994, p. 20) consideram essa mudança de ênfase como complexa para a organização, devendo envolver sete princípios gerenciais que, por sua vez, devem estar interligados para que a empresa transforme a manutenção de clientes em prática efetiva, conforme demonstrado na Figura 5. Pela ordem em que os princípios são apresentados, podemos constatar que o foco da organização é definido a partir do ambiente externo – mercado e clientes –, mas que a mudança interna é um requisito fundamental para o sucesso das estratégias de marketing de relacionamento.

Para os autores, dispor “*o cliente no centro da organização*” significa evitar a tendência de pautar a empresa por objetivos internos e estar atento para combater a introspecção natural de várias áreas funcionais que a distanciam do cliente e do mercado. Administrar sob o “*ponto de vista do cliente*” envolve uma profunda reformulação nos processos da empresa, os quais, muitas vezes, foram criados para um ambiente de menor competição e para uma realidade tecnológica de menor complexidade. Ainda refletindo sobre o âmbito interno da organização, a “*qualidade*” é apontada como fator preponderante para a obtenção de resultados, por gerar lealdade, recomendação positiva e melhor preço, entre outros fatores. Passando para princípios que mostram a organização em contato direto com o mercado, os mesmos autores ressaltam a importância do “*relacionamento vibrante*”, construído com base na constante

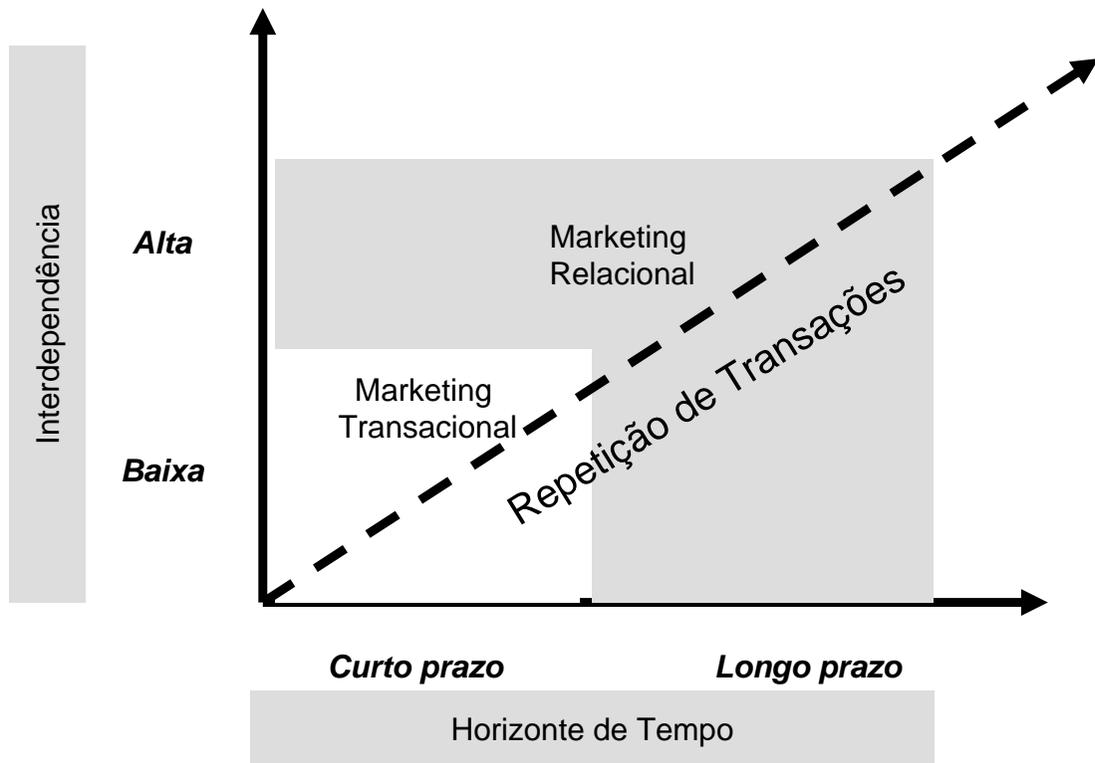
inovação e na agregação planejada de um valor diferenciado para cada fase do ciclo de vida do produto ou serviço. No que se refere à atuação em face de “*situações de crise*”, Shapiro e Viockla (1994) recomendam o desenvolvimento de estratégias de recuperação de clientes, excedendo as expectativas destes quando da solução de possíveis falhas no atendimento. No princípio que aborda a transformação de “*satisfação em lucro*”, os autores aqui referidos enfatizam a importância de se atribuir um valor correto para os serviços prestados, para que remunerem à altura os investimentos realizados pela empresa no seu objetivo de obter a satisfação do cliente. Por fim, o princípio gerencial de “*medir o que é importante*” recomenda que as avaliações devem ser feitas de forma quantitativa – análise de lucros, retorno sobre investimento, participação de mercado –, mas que também devem ter um viés qualitativo, especialmente no sentido de que os “relacionamentos duradouros com clientes aumentam a lucratividade da empresa em várias dimensões”.



**Figura 5** - Sistema para manutenção de clientes

Fonte: Shapiro e Sviokla (1994)

A matriz apresentada por Marcos (2000, p. 5) na Figura 6 expressa o escopo do marketing de relacionamento, que vai além das fronteiras do marketing relacional no horizonte temporal e na interdependência.



**Figura 18** - Das transações às relações

Fonte: Marcos (2004, p. 5)

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

### 5.3 CRIAÇÃO DE VALOR

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

Para Peppers e Rogers (1999), o cliente possui um *valor efetivo* que é expresso pelo valor líquido de todo o lucro futuro que representa para a empresa, incluindo, além da margem, aspectos intangíveis, tais como indicações feitas para novos clientes, contribuição para a criação de novos produtos, benefícios para a marca, sendo descontados todos os custos.

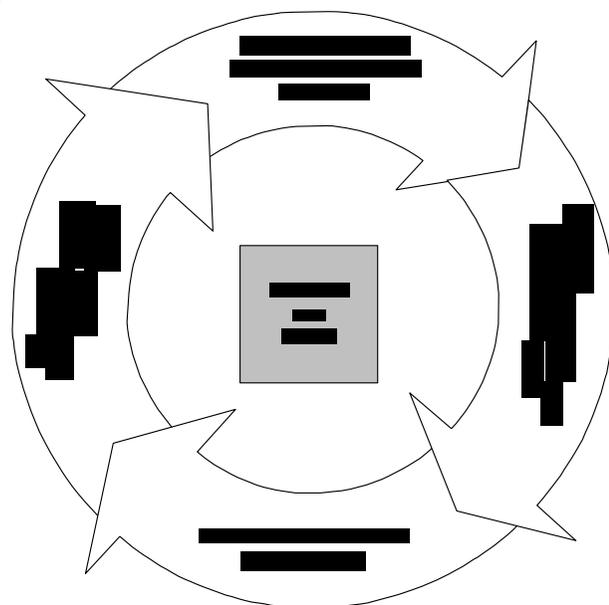
Se fosse possível quantificar todas as variáveis, essa soma representaria o *lifetime value* (LTV), ou *valor vitalício* do cliente. Mas, além do *valor efetivo*, o cliente também possui um *valor estratégico* – valor adicionado que o cliente passa a ostentar quando é envolvido por uma estratégia com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

Contextualizando para uma universidade privada, o valor adicionado citado está configurado, numa *dimensão tangível*, se, além da transação efetiva da matrícula no curso de graduação, o aluno, por exemplo, também compra seus livros na instituição, pratique esportes na academia

de ginástica interna, realize um curso paralelo de línguas, permaneça na instituição para um curso de pós-graduação e realize transações continuadas, ao longo de toda a vida. Ao formar-se, o aluno continuaria utilizando as bibliotecas, receberia cursos de atualização a distância, continuaria usando o seu e-mail acadêmico, operado pelo provedor da universidade. Já numa dimensão intangível, além de indicar alunos ao longo de todo o seu vínculo com a instituição, o aluno, num futuro mais largo, matricularia seus filhos na universidade de origem, além de transformar-se em doador ou patrocinador.

O marketing relacional utiliza uma métrica básica: o valor vitalício do cliente – *lifetime value*. Sobre essa métrica as organizações operam a partir de duas estratégias principais: *fidelização*, em que a organização objetiva estabelecer uma relação de negócios permanente e duradoura, através de uma aproximação máxima com os desejos do cliente. Produto, serviço, comunicação, mensagem, canal, preço, tudo é desenvolvido para perfis segmentados, tendo como ideal a personalização ou *customização* ao nível individual; e *cross selling*, ou venda cruzada, que é proporcionada pelo conhecimento armazenado sobre o cliente, permitindo à empresa ofertar produtos de alguma forma associados ao produto e serviço com o qual mantém a relação principal, adicionando lucros e ampliando o grau da fidelização.

McDonald et al. (2001) propõem um processo para a criação de valor, apresentado na Figura 6, o qual orienta a empresa para que ela efetivamente transforme-se em organização voltada para o cliente.

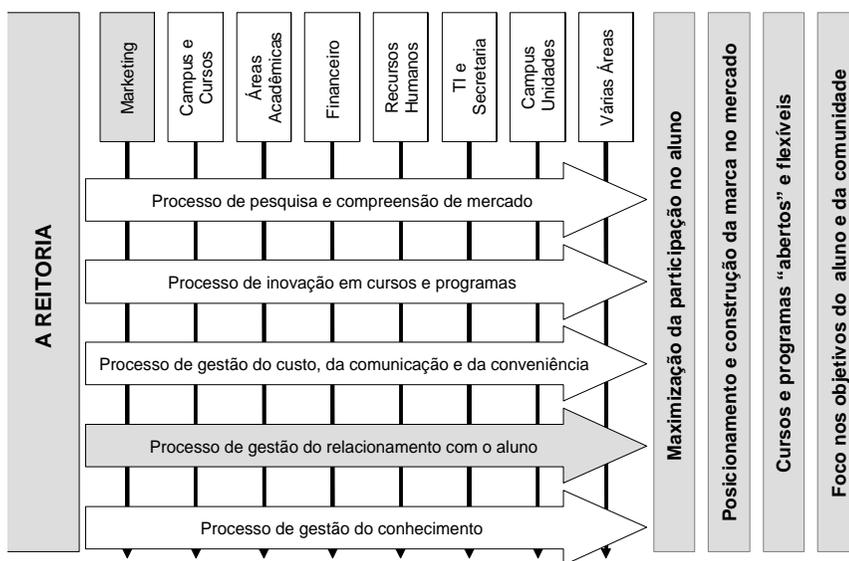


**Figura 6** - Criação de valor para o cliente

Fonte: McDonald et al. (2001)

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

Na Figura 7, apresentada a seguir, adaptamos o modelo detalhado dos processos de criação de valor de McDonald et al. (2001) para uma organização universitária comunitária, no modelo daquelas constituídas pelo Sistema ACADE, em Santa Catarina.



**Figura 7** - Modelo de processo para criação de valor em universidades

Fonte: McDonald et al. (2001), adaptação do autor para universidades

Nesse modelo, verifica-se que os processos perpassam toda a instituição, conduzidos por uma Reitoria que direciona a universidade para um foco no mercado que ela atende. As funções estão integradas com todos os processos e os lideram, de acordo com o momento. A indicação, na Figura 7, de que o marketing lidera o processo de relacionamento com o aluno expressa o momento deste, já que, em outras oportunidades, a área de Tecnologia de Informação ou qualquer outra área poderá estar no comando, de acordo com o valor que estiver sendo entregue ao aluno naquele dado momento. Ao final dos processos considerados essenciais estão alguns dos resultados a serem obtidos e que são definidos a partir das estratégias específicas de cada instituição de ensino.

Para Gordon (2003), com o advento do marketing de relacionamento, a empresa passa a estar concentrada em seis atividades, que resumimos no Quadro 2.

Atividades	Implicações
<b>1. Usar tecnologia para se comunicar e atender clientes individuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar o cliente individualmente ou por grupos, para oferecer o valor que cada um deseja.</li> <li>✓ Utilizar tecnologia para identificar e atender aos anseios do cliente em toda a cadeia de valor.</li> </ul>
<b>2. Expandir produtos e serviços para atender o cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver parcerias.</li> <li>✓ Fornecer serviços e produtos de terceiros agregados aos produtos e serviços próprios.</li> <li>✓ Formar alianças não tradicionais – até mesmo com concorrentes – para garantir o atendimento aos clientes</li> </ul>
<b>3. Selecionar e rejeitar clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descartar clientes não apropriados às estratégias</li> <li>✓ Reduzir a carteira de clientes para um atendimento eficiente àqueles para os quais é possível agregar máximo valor</li> </ul>
<b>4. Desenvolver a cadeia de relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar os processos da empresa em função da sua cadeia de relacionamento, priorizada em relação à cadeia de abastecimento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver cooperação e colaboração por parte dos clientes para a criação de produtos, interagindo em tempo real, ao contrário do método histórico, em que a empresa concebia o conceito, fazia pesquisa, desenvolvia e lançava no mercado</li> </ul>

<b>5. Repensar os 4 Ps do marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Variar o preço de acordo com o valor fornecido, que é definido pelo cliente</li><li>✓ Deixar o cliente decidir como quer se comunicar com a empresa, minimizando a importância da mídia de massa</li><li>✓ Transformar a distribuição em processo – e não mais em canal - no qual o cliente escolhe em que local irá buscar o produto e de quem irá buscá-lo, na composição desejada</li></ul>
<b>6. Usar gerentes de relacionamento para gerir relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos ao longo das diversas etapas de criação de valor para o cliente, utilizando profissionais de relacionamento</li></ul>

**Quadro 2** - Atividades para marketing de relacionamento

Fonte: Gordon (2003)

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

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

## 6 CONCLUSÕES

No decorrer deste trabalho, foi apresentado, por meio de dados e de cenários, um novo ambiente competitivo para o setor de ensino superior brasileiro. Foram analisados os conceitos centrais do marketing tradicional e a sua aderência às organizações universitárias. Segundo diversos autores e críticos, até hoje pouco se tem feito nessa área, além de publicidade e promoção. Com maior profundidade, foram apresentados os conceitos do marketing de relacionamento. Destacamos que o marketing de relacionamento tem encontrado terreno para desenvolvimento em função da abertura dos mercados em nível global. Não existem mais receitas padronizadas para o sucesso em marketing, desenvolvidas quando ainda havia uma relativa estabilidade em sistemas de mercado.

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

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

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

de relacionamento pudessem ser compreendidos e contextualizados para o ambiente das universidades comunitárias de Santa Catarina.

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

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

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

O aluno passa a ser um cliente para toda a vida, as transações passam a ser continuadas, há um processo de construção conjunta do serviço educacional, não há mais cliente. Em última análise, há um parceiro que cria o seu próprio produto, que define o valor de que necessita em função do seu próprio ciclo de vida, e não mais do ciclo de vida do serviço ou produto, que recomenda, que se relaciona com professores, coordenadores, gestores, os quais, por sua vez, estão investidos do papel de profissionais de marketing em tempo parcial, consolidando o conceito original de Gummesson (1994) de que as relações, as redes e a interação abrangente de todas as partes envolvidas no processo é que caracterizam a essência do marketing de relacionamento.

## REFERÊNCIAS

- BERRY, Leonard B. **Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing**. Chicago: AMA, 1983.
- BRAGA, Ryon. **Cenário atual do mercado de ensino superior na visão do marketing educacional**. São Paulo: ABMES, 2002.
- DELUIZ, N. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Formação**, Brasília, v. 1, n. 2, maio 2001.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. São Paulo: Campus, 2004.
- GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n3-4, p. 322, Mar-Apr, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento de serviços**. São Paulo: Campus, 2004.
- GRÖNROOS, Christian; RAVALD, Annika. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**. v. 30, n. 2, p.19-30, 1996.
- GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.
- \_\_\_\_\_. **The part-time marketer**. Sweden: Center for Service Research, Karlstad, 1990.
- KALSBEK, David H. Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In: KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARCOS, Anabela Maria Bello da Silveira Baptista de Figueiredo. **A new marketing paradigm in the knowledge economy**. Universidade de Coimbra. Disponível em: <<http://www.fe.uc.pt/30years/papers/132.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2004, 09:18.
- MATTAR, Fauze Najib. **Avaliação do ensino de administração: modelo conceitual e aplicação**. Disponível em: <<http://fauze.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2004, 13:36.
- McDONALD, Malcolm; CHRISTOPHER, Martin; KNOX, Simon; PAYNE, Adrian. **Clientes: os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização orientada para o mercado**. São Paulo: Futura, 2001.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MOTTA, José Inácio Jardim; BUSS, Paulo; NUNES, Tânia Celeste. Novos desafios educacionais para a formação de recursos humanos em saúde. **Olho Mágico**, v. 8, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <[www.ccs.uel.br](http://www.ccs.uel.br)>. Acesso em: 19 jun. 2004, 20:31.
- NEIVA, Cláudio Cordeiro; COLLAÇO, Flávio Roberto. **Novas universidades**. Disponível em: <[www.educonsult.com.br](http://www.educonsult.com.br)>. Acesso em: 2 jul. 2004, 22:59.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing one to one**. Ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one. São Paulo: Makron Books, 1999.
- SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRET, D. E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: Wiley, 1988.
- SCHWARTZMAN, Simon. **La expansión y la diversificación de la educación superior em América Latina y el Caribe: una revisión de desarrollos recientes y tendencias**. Fortaleza, 2002.
- TRONCHIN, Valsoir. **Marketing one-to-one versus marketing de massa**. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em: 4 jan. 2001, 13:00.
- USP. **Projeto Universidade do Futuro**. Centro de Pesquisa Prospectiva. São Paulo: USP, 2001.
- VELOSO, Tereza Christina M. A.; ALMEIDA, Edison Pacheco. **Evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato grosso, Campus Universitário de Cuiabá – um processo de exclusão**. Cuiabá: UFMT, 2000.