

# A LEALDADE NO CONTEXTO DO MERCADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Oswaldo Elias Farah, Antônio Carlos Giuliani e Fábio Bérghamo<sup>8</sup>

## Resumo

Com a expansão do ensino superior no Brasil e o aparecimento de um mercado competitivo, a evasão discente dentro das instituições universitárias tem preocupado os gestores, afetando profundamente o desempenho e a sobrevivência das instituições. O marketing educacional traz a atuação relacional como alternativa de combate a esse fenômeno, visando um relacionamento de longo prazo entre a organização e seus estudantes. Este estudo apresenta as bases teóricas do elemento lealdade, destaque no âmbito empresarial moderno em termos de manutenção do relacionamento com clientes, aplicando-o ao ambiente educacional superior. Os antecedentes da lealdade do estudante para com a instituição de ensino superior são apresentados e definidos, com implicações gerenciais que devem ser postas em prática nas universidades e faculdades que desejam aumentar seus índices de retenção estudantil.

**Palavras-chave:** Evasão e retenção escolar. Marketing relacional. Lealdade estudantil.

## Abstract

As higher education expands in Brazil, a new competitive market develops. Student dropout has increased as a result of that. This phenomenon has concerned educational managers, thus affecting institutional performance and survival. Relational marketing presents itself as an alternative means to ensure long-term relationships between educational institutions and their students. This paper presents the theoretical bases for student loyalty as an important factor for student retention. The antecedents for loyalty are presented and defined, and suggestions are made in order for educational managers to increase student retention in the environment of higher education.

**Key Words:** Student dropout and retention. Relational marketing. Student loyalty.

O setor educacional superior no Brasil alcançou um estágio de mercado competitivo em franca expansão. Mesmo considerando os investimentos governamentais que visam o aumento da quantidade de instituições públicas de ensino

superior, é no meio privado que o mercado tem intensificado suas atividades, com um aumento substancial do número de instituições particulares. Pode-se traçar um cenário desse espaço competitivo a partir dos censos da Educação Superior, promo-

---

<sup>8</sup> **Oswaldo Elias Farah** é mestre em administração pela EAESP/FGV e doutor em administração pela USP. Atualmente, é professor do mestrado em administração da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) e do Centro Universitário Nove de Julho: [oeffarah@terra.com.br](mailto:oeffarah@terra.com.br). **Antônio Carlos Giuliani** é mestre e doutor em administração educacional pela UNIMEP e pós-graduado em marketing pela Universidade da Califórnia/Berkeley. Atualmente, é coordenador do mestrado em administração da UNIMEP e consultor *ad hoc* do MEC/INEP. É, ainda, autor do livro **Marketing em um ambiente globalizado**: [cgiuliani@unimep.br](mailto:cgiuliani@unimep.br). **Fábio Bérghamo** é pós-graduado em metodologia do ensino superior pela FAENE e mestrando em administração de empresas pela Universidade Metodista de Piracicaba, SP: [bergamomkt@gmail.com](mailto:bergamomkt@gmail.com).

vidos pelo Ministério da Educação desde o ano de 1995, que demonstram um aumento considerável no número de instituições privadas. Depois de anos em franco crescimento, começou-se a perceber um desafio para as empresas que atuavam no setor. Além de enfrentar as ações da concorrência que crescia a cada ano, as escolas têm se deparado com a evasão dos alunos. De acordo com o Censo MEC de Ensino Superior (2004), 47,3% das vagas estavam ociosas, sendo a maior parte no setor privado (41,2%). Os alunos que abandonam o curso, por motivos diversos, correspondem, em algumas instituições, a 40% em quatro anos (LANZER, 2004).

As instituições precisam, portanto, estabelecer um diálogo entre as necessidades do mercado e as necessidades de seus alunos, assegurando qualificação que permita sua inserção no mercado de trabalho. Com isso, torna-se importante analisar a viabilidade de aplicação do marketing nas instituições educacionais, criando ferramentas que visem não só a conquista de novos clientes, mas, principalmente, sua retenção. Muitas instituições educacionais tomam decisões relativas a seus programas, preços, comunicação e distribuição sem considerar os seus efeitos nos clientes, adotando táticas de marketing de massa a fim de aumentar a sua base de clientes, o que quase sempre produz poucos resultados. Após a conquista do cliente, muitas institu-

ções parecem ter pouca preocupação em verificar se as necessidades desses clientes estão sendo satisfeitas.

Analisar os fatores e programar ações que levem à retenção dos clientes se torna, portanto, de fundamental importância para a sobrevivência da instituição privada, não só em nível de graduação, mas também no retorno desses alunos para cursos mais avançados e na recomendação da instituição para outras pessoas. Para Nunes (2005), a retenção de alunos é uma “vigorosa estratégia para recompor os resultados” das instituições. A busca pela lealdade do cliente surge, portanto, como uma ferramenta estratégica para as instituições de ensino superior privadas. O presente estudo apresenta e descreve o aspecto lealdade do cliente em uma instituição de ensino superior, verificando os elementos que levam à retenção.

## **PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PARTICULAR NO BRASIL**

Em um intervalo de cerca de 40 anos, o sistema de ensino superior brasileiro passou por expressivas mudanças em sua morfologia. Com o aumento populacional do país, a crescente estabilização da economia e a diversificação do setor produtivo, ampliou-se também a demanda de profissionais qualificados e, conseqüentemente, de instituições formadoras dessa mão-de-obra. Surgiu, então, na década de 90, a chamada “universida-

de de resultados”, formada pela grande expansão da rede privada de ensino superior e pela parceria universidade-empresa, para financiamento de pesquisas, seguindo um modelo fortemente influenciado pela cultura educacional norte-americana (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002; GAIOSO, 2005).

Nos últimos anos, o setor privado se tornou cada vez mais presente no campo educacional. Segundo Schwartzman e Schwartzman (2002), o sistema no Brasil é reduzido e ainda há espaço para crescimento, uma vez que o percentual da população com idade útil inserido no ensino superior ainda é baixo (em torno de 15%). De acordo com o SINAES/MEC, as instituições privadas de ensino superior cresceram de pouco mais de 600, em 1995, para 2074, em 2005.

Estudos realizados por Almeida (2002) apontam três causas para essa explosão acentuada nos últimos anos: a) a crescente demanda de força de trabalho qualificada (por empresas brasileiras e multinacionais), parte em razão das necessidades impostas pela revolução tecnológica, parte em função do uso de mão-de-obra extremamente qualificada, luxo que empresas podem se dar em conjunturas semi-recessivas, como a que se abre a partir da desvalorização do real; b) uma nova “onda” de concluintes do ensino médio; e c) a política para o ensino superior do governo de Fernando Henrique Cardoso (1994–2002) instalada com a lei

9.131, que reformou o Conselho Nacional de Educação (CNE), redefinindo as condições para o funcionamento de cursos e para criação de novas instituições, tendo em vista a expansão do setor privado, para fazer frente à crescente demanda por ensino superior; e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996 (lei 9.394), na qual são criadas as figuras jurídicas dos Centros Universitários e das Faculdades Integradas, para propiciar a expansão do ensino superior com mais liberdade na criação de novos cursos, nas instituições não universitárias. Houve, assim, um favorecimento à iniciativa privada para que esta atuasse no setor educacional de nível superior já que as instituições públicas não atendiam à crescente demanda por tal serviço.

Com o crescimento do número de instituições de ensino, cresceu também o número de vagas oferecidas. De acordo com dados do Sistema Nacional do Ensino Superior - SINAES/MEC, foram oferecidas 2.429.737 vagas em 2005, mas o número de ingressantes foi de apenas 1.394.066, o que indica apenas 57% de preenchimento. A respeito desse fenômeno, Almeida (2002, p. 149) comenta que essa realidade reflete “a contradição já descrita entre uma demanda por ensino superior, que cresce com uma proporção cada vez maior de estudantes mais pobres, e um acréscimo de vagas, que se dá, fundamentalmente, pela expansão da oferta privada”. Essa contradição gera,

assim, um índice de inadimplência crescente nas instituições privadas de todo o país. Para Cobra e Braga (2004), este foi um dos principais fatores de problemas para as instituições privadas de ensino superior, pois o número de vagas foi rapidamente aumentado, o que tornou a oferta maior do que a demanda. Uma quantidade grande de alunos sem recursos para pagar as mensalidades coloca o setor educacional como um dos mais inadimplentes da economia brasileira.

Para Franco (2004), três razões explicam a causa da dificuldade do preenchimento das vagas ociosas na realidade brasileira: a) os colégios e cursinhos viraram instituições concorrentes de ensino superior; b) os novos cursos superiores não estão sendo concebidos para atender aos mais jovens; e c) os jovens estão cada vez mais pobres. Essas razões ainda são agravadas pelo fato de que os gestores universitários, em sua maioria, são “autodidatas e não são especialistas em marketing educacional” (FRANCO, 2004). O governo, em sua tentativa de majorar o número de pessoas inseridas no ensino superior, oferece auxílio com o FIES (Financiamento Estudantil), que concede ajuda financeira a estudantes matriculados em instituições com avaliação positiva perante o MEC. Recentemente, o Prouni (Programa Universidade para Todos), tem procurado garantir o acesso de jovens à educação superior, através de bolsas integrais e

parciais, em troca de isenção de tributos às escolas que aderem ao programa. Esses auxílios não deixam de ser uma opção excepcional para as instituições que se vêem com sérios problemas para ocupar a ociosidade de suas salas de aula.

## O PROBLEMA DA EVASÃO

Além dos problemas convencionais com o preenchimento de suas vagas, o setor privado ainda enfrenta um grave problema com a evasão escolar no ensino superior. O ingresso do aluno no ensino superior não vem garantindo que este tenha êxito na conclusão de seus estudos. Apesar de não haver dados conclusivos no Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) sobre este problema, o MEC (2004) estima que o índice de evasão tenha chegado a 41,2% em 2003. Apesar de o número de ingressantes e de matrículas ter aumentado significativamente, não se tem garantido a permanência do aluno até o final do curso. Os dados no país são muito altos, haja vista que, nos EUA, por exemplo, os responsáveis pelo setor se preocupam com um índice de evasão de 13% (NEALY, 2005), realizando constantes pesquisas (como a National College Dropout and Graduation Rates Report), discussões e encontros (como o Annual Noel-Levitz National Conference on Student Recruitment, Marketing and Retention). No Brasil, mesmo o assunto sendo discuti-

do desde 1972, somente nos últimos anos criou-se um debate mais relevante no meio privado (GAIOSO, 2005) e no meio público (com a Comissão Especial de Assuntos de Evasão nas IES Públicas, ligada à Secretaria de Educação Superior/MEC).

Para Pereira (2003), o ponto chave da evasão em relação às instituições particulares é a saúde financeira e, conseqüentemente, a sobrevivência das mesmas no mercado. Torna-se crucial, por isso, o cálculo do prejuízo financeiro que é gerado pela evasão e, sobretudo, dos motivos dessa evasão. A evasão deve ser constantemente monitorada pelos gestores, pois os números 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” (NUNES, 2005). Descobrir as causas da evasão escolar é uma tarefa subjetiva. O assunto, relacionado ao ensino superior, tem sido foco de muitas pesquisas no exterior (TINTO, 1975; WETZEL et al., 1999; FARRAR; CRABTREE, 1999; HENNIG-THURAU et al., 2001; ROWLEY, 2003; YORKE; LONGDEN, 2004; HERZOG, 2005; STRATTON et al., 2007) e no Brasil (ANJOS NETO, 2003; PEREIRA, 2003; BIAZUS, 2004; LANZER, 2004; GAIOSO, 2005). As razões encontradas por esses pesquisadores diferem entre mercados, tipos de instituição e perfil dos consumido-

res. Gaioso (2005) propõe, a partir de uma pesquisa com dirigentes e reitores de instituições de ensino superior no Brasil as principais razões que levam à evasão no ensino superior: problemas financeiros, falta de orientação vocacional, desconhecimento das exigências do curso, deficiência da educação básica em preparar os alunos para o ensino superior, imposição paterna em relação à escolha do curso superior, mudança de endereço por causa de trabalho, jornada de trabalho incompatível com as exigências de um curso superior e concorrência de outras IEs.

Saber como combater a evasão é o “calcanhar de Aquiles” das instituições educacionais privadas. Para Kotler e Fox (1994), a retenção dos clientes é tão importante quanto a atração e a matrícula. Segundo eles, é necessário que a instituição que enfrenta problemas com a evasão mantenha um programa de retenção, no qual se devem observar oito etapas: (1) estabelecimento do programa, (2) avaliação da situação da evasão, (3) determinação de suas causas, (4) desenvolvimento de uma atitude de serviço ao alunado, (5) criação de condições favoráveis à admissão, (6) facilitação do trânsito dos alunos nas instalações da instituição, (7) prestação de aconselhamento e orientação (a fim de que o ambiente da instituição se assemelhe ao ambiente do lar) e (8) criação de um ambiente favorável ao sucesso acadêmico (e pessoal) do alunado.

No Brasil, foi nos anos 50 que o marketing deixou de ser uma palavra desconhecida, passando a ser um termo familiar, ainda que utilizado, muitas vezes, de forma incorreta. Nas instituições educacionais o termo emerge no final dos anos 90, sendo aplicado de forma restrita e não com a mesma intensidade com que se fazia no meio empresarial. O termo tem conotações negativas desde o tempo de Platão, Aristóteles, São Tomás de Aquino e outros filósofos, que consideravam os comerciantes improdutos e aproveitadores, por fazerem com que as pessoas comprassem coisas que não desejavam ou das quais não precisavam. São inúmeras as críticas por parte de educadores quanto ao uso do marketing no meio educacional, pois julgam que este é incompatível com a missão educacional, devendo ser usado somente para empresas comerciais. Muitos vêem o marketing como venda a qualquer custo (*hard selling*) e acreditam que ele deprecia a educação e as instituições que a utilizam. No entanto, o mercado da educação superior exige uma visão mais progressista das instituições e dos seus gestores. Não basta que as instituições atuem somente com políticas de marketing na hora de captar novos alunos. Assim se iniciaram as atividades do marketing educacional mais remoto, quando o foco era venda e propaganda. Buscava-se apenas a conquista dos alunos, sem se preocupar com sua manutenção.

Presenciava-se (e ainda se presencia em algumas instituições) aquilo que Levitt (1960) chamou de “miopia de marketing”: as empresas se concentram em vender seus produtos e serviços e não com a real necessidade do cliente. Percebe-se a necessidade de uma mudança de orientação do produto para o mercado, de modo que a instituição reaja às necessidades do aluno (KOTLER; FOX, 1994; ANTONI et al., 2006). É necessária uma atuação do marketing que priorize o relacionamento duradouro entre os públicos de interesse da instituição, a fim de que esta possa estabelecer-se e fixar sua marca de forma sólida no mercado. Por essas razões, o “marketing” vem sendo adotado por inúmeras instituições. Entretanto, se estas instituições comunicam uma coisa e oferecem outra, estarão praticando um anti-marketing. Espera-se, contudo, que não venham atrelar a culpa ao marketing. Anunciar a qualidade de seus serviços e atender as necessidades do público-alvo a curto, médio e longo prazo deverá ser o foco.

## **O RELACIONAMENTO ENTRE O ALUNO E A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL**

O mercado educacional privado está se vendo forçado a passar de um estágio, no qual se encontravam instituições auto-sustentáveis e sem preocupação com o público consumidor, para outro em que há uma crescente busca de uma

profissionalização de sua gerência. Nesse cenário, as instituições estão se vendo obrigadas a programar estratégias para evitar a diminuição do seu corpo docente (FACÓ, 2005). Identifica-se aí o problema da *commoditização* do ensino, por causa da qual se encontram instituições que não apresentam nenhuma vantagem competitiva nos serviços oferecidos aos alunos (GIBBS, 2001; COBRA; BRAGA, 2004). Para Cobra e Braga (2004), as Instituições de ensino superior ainda estão “longe de estar preparadas para uma realidade globalizada e altamente competitiva”. Não basta que as instituições atuem com políticas de marketing a fim de captar novos alunos, é preciso uma atuação do marketing que priorize um relacionamento duradouro entre os públicos de interesse da instituição, para que esta possa estabelecer-se e fixar sua marca de forma sólida no mercado.

O marketing de relacionamento surgiu da mudança de orientação das empresas para o cliente e suas necessidades. Com a vinda do novo conceito, as relações entre empresa e cliente, que antes terminavam com a venda do produto ou serviço, agora passam a ter um caráter permanente. Para mudar sua orientação e adaptarem-se às necessidades do mercado, as empresas devem estar prontas para uma nova economia (ARMSTRONG; KOTLER, 1998). Para Peppers e Rogers (1994), o marketing de relacionamento trata o cliente de forma individual e atende

as suas necessidades mesmo quando estas se alteram. Isso torna o marketing de relacionamento uma ferramenta fundamental para as empresas que buscam um constante aperfeiçoamento dos seus produtos. Segundo Kotler (2003), no marketing de relacionamento, estabelece-se uma parceria na qual ambas as partes (cliente/empresa) colaboram na identificação de necessidades e no desenvolvimento, na manutenção e na atualização de produtos e serviços customizados que atendam completamente as necessidades dos clientes. O marketing de relacionamento torna-se peça chave nessa relação, pois “fornece *feedback* do cliente sobre a qualidade do produto ou serviço e sugere direções futuras para melhoria e mudança” (VAVRA, 1993).

Embora os resultados do investimento em relacionamentos variem de empresa para empresa, a grande maioria delas visualiza os elementos finais do processo: aumento de vendas, diminuição dos custos por cliente e promoção gratuita por meio da propaganda boca-a-boca. Este último fator se mostra atraente para o setor de serviços, já que as pessoas tendem a buscar com os usuários as informações sobre os serviços de que necessitam. Por isso, o marketing relacional se reveste de extrema importância para as empresas desse setor (GRÖNROOS, 1993; GWINNER et al., 1998; HENNIG-THURAU et al., 2002).

O marketing de relacionamento se mostra

como a filosofia de marketing mais voltada à atual realidade do mercado educacional superior, pois visa a lealdade do cliente, a partir da identificação das necessidades do mesmo, desenvolvendo, mantendo e atualizando serviços customizados (PEPPERS; ROGERS, 1994; KOTLER, 2003). Segundo Dugaich (2005), o gerenciamento eficaz do relacionamento das instituições de ensino com seu público interno (alunos, professores, funcionários, voluntários, mantenedora, doadores, ex-alunos e pais de alunos) e externo (candidatos, fornecedores, empresas, comunidade, órgãos governamentais, mídia, parceiros, formadores de opinião, ativistas, fundações e ONGs) é um dos principais fatores de diferenciação no setor educacional, pois visa manter a lealdade do cliente como maior objetivo.

As instituições que buscam uma liderança no mercado devem praticar o marketing de relacionamento com seus públicos de interesse, pois ele, como afirma Mckenna (1992), “é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços”. O marketing de relacionamento vem sendo reconhecido como compatível com a natureza do serviço do ensino superior, pois promove o envolvimento dos estudantes e constrói, com isso, uma boa imagem da instituição (OPLATKA; HEMSLEY-BROWN, 2004).

## A LEALDADE E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Gremler e Brown (1999) afirmam que o cultivo da lealdade do consumidor é o mais importante desafio enfrentado pelas organizações de todo o tipo de negócio. Heskett (2002) vai mais além, ao dizer que lealdade é condição *sine qua non* para uma estratégia de negócios efetiva. Na definição de Singh e Sirdeshmukh (2000), lealdade é o “comportamento que demonstra a intenção de manter e ampliar um relacionamento com um provedor de serviço”. Diante dessas definições, indaga-se: é possível atingir e ampliar a lealdade na educação? Reichheld (1996), um dos pioneiros no estudo do efeito da lealdade do consumidor nas organizações, afirma que, além de uma estratégia, a lealdade é uma filosofia que deve ser colocada em prática em toda a empresa, e que, sem ela, não há possibilidade real de crescimento. Segundo Dominguez (2000), a “gestão da lealdade, inserida num contexto de efetivo Marketing de Relacionamento, é uma poderosa abordagem estratégica, adequada aos cenários atuais de hipercompetitividade e de constantes mudanças de ambiente, do consumidor e das próprias empresas”. Kny (2005) diz que a lealdade é viável como objetivo estratégico de uma empresa apenas se ela estiver devidamente voltada à satisfação das necessidades e desejos do cliente como objetivo principal. Percebe-se, portanto, que a



lealdade é um ponto de convergência no desenvolvimento de relacionamento com o consumidor, dada a importância do processo de recompra para a saúde organizacional. A abordagem das empresas mudou de busca de simples satisfação para a busca da lealdade dos clientes e, com isso, os resultados têm sido muito mais favoráveis (OLIVER, 1999).

Griffin (1998) define o cliente leal como aquele que: a) realiza compras

regulares; b) adquire diversas linhas de produtos/serviços da mesma empresa; c) recomenda os produtos adquiridos a outras pessoas; e d) é imune aos apelos da concorrência. Porém, Oliver (1999) desenvolve um estudo taxonômico da lealdade, por meio do qual ele demonstra os estágios da lealdade e o comportamento do consumidor em cada um destes estágios, mostrando que existem vulnerabilidades para o desenvolvimento da lealdade. Suas idéias podem ser visualizadas por meio do seguinte quadro:

#### Fases da lealdade e suas vulnerabilidades correspondentes

Estágio	Comportamento	Vulnerabilidade
Cognitivo	Lealdade à informação (como preço, características e assim por diante).	Percepção das características ou preços dos concorrentes e dúvida sobre qual seria o melhor produto, em função da comunicação ou experiência pessoal. Deterioração da marca. Busca por variedades e novas experiências voluntariamente.
Afetivo	Lealdade à afetividade: "Eu compro porque gosto disto"	Insatisfação cognitiva induzida. Aumento da afetividade por marcas concorrentes, talvez por associação ou imaginação. Busca por variedades e novas experiências voluntariamente. Deterioração do desempenho.
Conativo	Lealdade a uma intenção: "Eu estou comprometido a comprar isto"	Mensagens persuasivas e contra-argumentativas da concorrência. Tentativas induzidas (cupons, promoções em ponto-de-venda, amostra-grátis). Deterioração do desempenho.
Ativo	Lealdade à "inércia da ação", associada ao desejo de superar obstáculos.	Falta de produto induzida ( <i>stocklift</i> – compra de todo o estoque de um concorrente existente no mercado). Aumento generalizado dos obstáculos. Deterioração do desempenho.

O principal fator que demonstra a viabilidade da lealdade como objetivo estratégico é a sua relação positiva com o desempenho da empresa e sua lucratividade. A consequência da lealdade são maiores retornos: um acréscimo de 5% na retenção representa um aumento nos lucros entre 30% (setor de softwares) a 95% (setor bancário), em uma pesquisa realizada em mais de 14 mercados dife-

rentes; redução nos custos de aquisição de clientes (boca-a-boca positivo); e custos mais baixos para a manutenção dos clientes que voltam à empresa (REICHHELD, 1996; 2003). Simpson (2005), ao estudar os níveis de custos e benefícios financeiros de instituições que investissem na retenção de alunos no Reino Unido, percebeu que essas universidades conseguiam retornos de 450% a

650% em cima dos custos dos programas de retenção.

O efeito provocado por um consumidor leal, que provê recomendações do seu fornecedor para outras pessoas, gera quatro formas de benefício para a organização. Em primeiro lugar, a base de consumidores crescerá em quantidade como resultado dessas recomendações. Em segundo lugar, os novos consumidores estão muito mais propensos a se tornarem outros leais consumidores por conta da recomendação do que se tivessem escolhido a empresa por conta de publicidade. Em terceiro lugar, consumidores que recomendam a organização tendem a aumentar, cada vez mais, o seu nível de lealdade. E, finalmente, a empresa tende a despender menos recursos em publicidade e promoção, por conta dos clientes advindos de recomendações (GREMLER; BROWN, 1999).

Muito se tem falado sobre quais seriam os construtos da lealdade do cliente. Hennig-Thurau et al. (2002), realizando uma junção de diversos estudos sobre relacionamento do consumidor, mostraram que a lealdade é uma abordagem multivariada, sugerindo que ela é influenciada, direta ou indiretamente, pelos elementos: satisfação, comprometimento, confiança e benefícios sociais. Elias et al. (2005) aplicaram a mesma pesquisa no Brasil e encontraram resultados semelhantes. Para empresas do setor de educação, a lealdade é a premissa a

ser buscada, pois, segundo propõe Anjos Neto (2003), atinge diretamente as dimensões financeiras (reter estudantes é benéfico para a organização), de qualidade do ensino (alunos leais são mais participativos em assuntos de interesse da instituição e são mais envolvidos com o estudo) e do apoio discente, no término do curso (com comunicação boca-a-boca, retorno para estudos mais avançados e suporte financeiro com doações).

## A LEALDADE E O SETOR EDUCACIONAL

A lealdade do estudante tem se tornado um dos objetivos-chave das instituições universitárias. Esse assunto vem sendo tratado por instituições como parte integrante do seu planejamento estratégico tanto para alcançar um melhor relacionamento com o aluno-cliente atual, como para firmar esse relacionamento a longo-prazo, tendo como visão a educação continuada e a importância do aluno em conviver com o “aprender a aprender”. Por mais que os estudos em lealdade no setor de serviços contemplem a maioria das áreas, o setor de educação ainda não tem discutido suficientemente o tema. Dentre os estudos que buscam encontrar os antecedentes da lealdade do aluno, um dos mais citados é o de Hennig-Thurau et al. (2001), que desenvolve um modelo de lealdade baseado na qualidade de relacionamento: o assim-chamado modelo RQSL (Relationship Quality-based

Student Loyalty). O RQSL tem por base os construtos do renomado modelo de evasão escolar de Tinto (1975), que enfoca o comprometimento e a integração do aluno ao ambiente universitário e é ainda muito utilizado pelos programas de retenção das universidades americanas, e o modelo de Qualidade do Relacionamento de Hennig-Thurau e Klee (1997), no qual se busca uma nova compreensão da relação apresentada. Segundo o RQSL, a lealdade do estudante é importante para a instituição de ensino superior por várias razões: (1) reter alunos significa desenvolver uma sólida base financeira, possibilitando vantagens competitivas estratégicas, como a redução de custos operacionais e de aquisição de novos clientes; (2) estudantes leais podem influenciar positivamente a qualidade do ensino e do serviço da instituição, através de sua participação ativa e de seu comportamento comprometido; (3) após sua graduação, o aluno leal continuará dando suporte à instituição através de doações, propaganda boca-a-boca para alunos em perspectiva e por outras formas de cooperação.

O modelo de Hennig-Thurau et al. (2001), por outro lado, sugere as variáveis mais comuns em relação à lealdade do estudante: (1) a qualidade percebida dos serviços de ensino (estrutura de ensino, qualificação docente e infra-estrutura); (2) confiança nos funcionários; (3) compro-

metimento emocional (orgulho e ligação emocional do alunado com a instituição); (4) comprometimento com os objetivos do aluno; (5) integração acadêmica (programas extracurriculares, eventos e seminários); (6) integração social (esportes, clubes e associações); (7) comprometimento com o trabalho (tipos de estágio e oportunidades da trabalho na instituição); (8) comprometimento com os familiares (possibilidades de contato com os familiares no ambiente institucional); (9) comprometimento com as atividades não-universitárias (possibilidades de *hobbies*, música e artes na instituição).

Para Marzo-Navarro et al. (2005), a satisfação é o elemento essencial para a lealdade do estudante, principalmente em relação ao corpo docente, aos métodos de ensino e à organização do curso. DeShields et al. (2005) também encontraram resultados semelhantes concernentes à importância da satisfação do aluno nas decisões de retenção e lealdade, mostrando que “estudantes satisfeitos são necessários para que as metas das instituições sejam alcançadas”. Em outro estudo, Helgesen e Nettet (2007) apresentam um forte efeito da satisfação do estudante sobre a lealdade do mesmo, sendo este um fator chave de sucesso para a instituição. De acordo com McLaughlin et al. (1998), estudantes tendem a se desenvolver ainda mais em uma instituição onde eles se sentem bem, sendo esta uma situação que deve ser

tratada de forma a se tornar cultura organizacional dentro da instituição universitária. Outros estudos também enfocaram a satisfação como antecedente da lealdade do aluno, no exterior e no Brasil (ATHIYAMAN, 1997; GONÇALVES FILHO et al., 2003; WALTER, 2006).

Um elemento que também influencia a lealdade do alunado é o alcance das expectativas do estudante. Todo cliente tem uma expectativa do produto/serviço que será oferecido a ele, não sendo diferente na educação. Na compreensão de DesJardins et al. (2006), esse elemento deve ser levado em consideração pelas instituições, desde a prospecção dos clientes até as decisões internas futuras. Pereira (2003), Fitzgibbon e Prior (2003), McGilvray (2004), Trotter e Cove (2005), Antoni et al. (2006), Walter (2006) e Assister e Gibbs (2007) também declaram a importância de se conhecerem as expectativas do cliente e lhe oferecer o melhor serviço como condição importante para a retenção e lealdade. Appleton-Knapp e Krentler (2006) indicam que a satisfação do aluno com a instituição é prevista com precisão se esta administrar bem as expectativas dos estudantes.

Porto (2004) identificou outro aspecto que influencia a lealdade do aluno, que é a percepção do valor agregado ao serviço educacional, englobando, além do custo/benefício, questões de investimento de tempo, qualidade percebida e fatores situacionais e emocionais

com a instituição. A imagem e reputação da instituição também foram colocadas por Nguyen e LeBlanc (2001) e Walter (2006) como antecedente da lealdade. Para isso, fatores críticos devem ser explorados, como a qualidade do corpo docente, dos funcionários de apoio e a infra-estrutura do campus. Helgesen e Nettet (2007) também citam a reputação como forte influenciador da lealdade do aluno, sendo predicada também pela satisfação do aluno. Lin e Tsai (2006) desenvolveram outro modelo para a lealdade do aluno: o modelo ICSL (Information Cascades-based Student Loyalty), o qual, além da qualidade percebida do ensino e da qualidade percebida dos serviços administrativos, também leva em consideração o índice de lealdade dos colegas, pois os companheiros de instituição leais “sugerem que a retenção é uma boa idéia e este sinal, conseqüentemente, influencia a lealdade individual”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é difícil perceber o tanto que a dualidade do tema “evasão *versus* retenção” ganhou campo, chegando a assumir proporções consideráveis. Assim, se torna indispensável para as instituições de ensino superior manter-se sempre atualizadas quanto à evasão e suas causas. A alternativa de manutenção de um programa de retenção, apresentada por este estudo, pode representar custos consideráveis para a instituição educacional, mas

desponta como de extrema importância para o conhecimento do mercado e para a sobrevivência institucional. A lealdade no setor educacional ainda é tratada por muitos como um objetivo utópico, de difícil alcance. Muitos pesquisadores têm estudado o tema, dentro e fora do Brasil, na tentativa de encontrar um modelo sólido para os antecedentes da lealdade e sua promoção dentro das universidades. De modo geral, parece haver um consenso sobre vários desses elementos, como satisfação, qualidade e atendimento às expectativas dos alunos, o que mostra um caminho inicial a ser trilhado pelos gestores universitários. Outros antecedentes estudados, como o comprometimento, o valor agregado, a imagem e a reputação da instituição e a lealdade dos colegas também se mostram importantes para o aumento dos níveis de retenção dentro das instituições educacionais de nível superior.

As universidades, portanto, deveriam atentar mais para as ações internas que promovam os elementos associados à lealdade dos alunos, uma vez que todo

bom planejamento de marketing externo deve ser antecedido de um bom marketing interno, por meio do qual o público interno satisfeito irá contribuir com a satisfação do cliente-aluno. No caso da satisfação, afetada diretamente pela qualidade, é dever da instituição melhorar o desempenho dos seus cursos, qualificar seus professores, investir em estrutura física e, principalmente, buscar aquilo que o mercado está exigindo, incorporando certa atitude vanguardista aos cursos de modo a que estes não fiquem defasados.

A instituição também deve conhecer bem as expectativas dos alunos quanto à vida universitária. Seria importante, para tanto, acompanhar essas expectativas do aluno desde quando este era apenas um cliente em potencial até o encerramento do curso, avaliando sempre se estas estão sendo alcançadas ou não. Aspectos associados ao nível de comprometimento do aluno (como a maximização da experiência emocional do aluno junto à instituição e a imagem institucional) não podem ser esquecidos, pois também influenciam o nível de lealdade do aluno.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Henrique de. A expansão recente do ensino superior privado no Brasil e na Bahia. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, v. 12, n. 3, p. 143-157, 2002.

ANJOS NETO, Mário R. **Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação**. 2003. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2003.

ANTONI, Verner; DAMACENA, Cláudio; LEZANA, Álvaro. Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 14, edição especial, p.143-165, 2006.

APPLETON-KNAPPER, Sara L.; KRENTLER, Kathleen A. Measuring student expectations and their effects on satisfaction: the importance of managing student expectations. **Journal of Marketing Education**, v. 28, n. 3, p. 254-264, 2006.

ASSISTER, Alison e GIBBS, Graham R. Teaching and training student retention and motivation. **European Political Science**, v. 6, n. 1, p. 79-93, 2007.

ATHIYAMAN, Adee. Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 7, p. 528, 1997.

BIAZUS, Cleber Augusto. **Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação da UFSM e na UFSC: um estudo no curso de Ciências Contábeis**. 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

COBRA, Marcos e BRAGA, Ryon. **Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo: Cobra, 2004.

DESHIELDS JR, Oscar; KARA, Ali; KAYNAK, Erdener. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 2, p. 128-139, 2005.

DESJARDINS, Stephen L.; AHLBURG, Dennis A.; MCCALL, Brian P. An integrated model of application, admission, enrollment, and financial aid. **The Journal of Higher Education**, v. 77, n. 3, p. 381-429, mai./jun., 2006.

DOMINGUEZ, Sigrified. O valor percebido como elemento estratégico para obter lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 7, n. 4, p.53-64, 2000.

DUGAICH, Célia. Marketing de relacionamento nas instituições de ensino. In: COLOMBO, Sônia. (Org.). **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

ELIAS, Cristiano; LEITE, Ramon; GONÇALVES FILHO, Cid. Validação do modelo integrativo de lealdade de clientes de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler no varejo brasileiro. ANPAD. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, n. 29, 2005.

FACÓ, Marcos Henrique. A essência do marketing educacional. In: COLOMBO, Sônia (Org.). **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

FARRAR, Mel; CRABTREE, Helen. Achieving customer loyalty in an educational marketplace. **Total Quality Management**, v. 10, n. 4, p. S531-S539, 1999.

FITZGIBBON, Karen; PRIOR, Julie. **Students' expectations and universities interventions: a timeline to aid undergraduate student retention**. 2003. Disponível em: <http://www.business.heacademy.ac.uk/resources/reflect/conf/2003/fitzgibbon/fitzgibbon.pdf>. Acesso em 5 ago. 2007.

FRANCO, Édson. **Em busca da identidade do ensino superior particular: uma experiência pessoal**. Brasília: ABMES, 2004.

GAIOSO, Natalicia. **O fenômeno da evasão escolar na educação superior no Brasil**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2005.

GIBBS, Paul. Higher education as a market: a problem or a solution? **Studies in Higher Education**, v. 26, n. 1, p. 85-94, 2001.

GONÇALVES FILHO, Cid; GUERRA, Renata Souza; MOURA, Alexandre. Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, n. 27, 2003.

GREMLER, Dwayne; BROWN, Stephen. The loyalty-ripple effect: appreciating the full value of costumers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 3, p. 271-291, 1999.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GWINNER, Kevin; GREMLER, Dwayne; BITNER, Mary Jo. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 12, n. 2, p. 101-114, 1998.

HELGESEN, Øyvind; NESSET, Erik. What accounts for students' loyalty? Some field study experience. **International Journal of Educational Management**, v. 21, n. 2, p. 126-143, 2007.

HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin; GREMLER, Dwayne. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

HENNIG-THURAU, Thorsten e KLEE, Alexander. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology and Marketing**, v. 14, n. 8, p.737-765, 1997.

HENNIG-THURAU, Thorsten; LANGER, Markus e HANSEN, Ursula. Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 4, p. 331-344, 2001.

HERZOG, Serge. Measuring determinants of student returns vs. dropout/stopout vs. transfer: a first-to-second year analysis of new freshman. **Research in Higher Education**, v. 46, n. 8, p. 883-928, 2005.

HESKETT, James L. Beyond customer loyalty. **Managing Service Quality**, v. 12, n. 6, p. 355-357, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2003.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KNY, Márcio. Viabilidade da lealdade do cliente como objetivo estratégico. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, n. 29, 2005.

LANZER, Letícia de Souza. **Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2004. Dissertação (Mestrado), Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, n. 38, p. 24-47, 1960.

LIN, Chieh-Peng; TSAI, Yuan Hui. Modeling educational quality and student loyalty: a quantitative approach based on the theory of information cascades. **Quality & Quantity**, Spring, 2006.

MARZO-NAVARRO, Mercedes; PEDRAJA-IGLESIAS, Marta; RIVERA-TORRES, Pilar. A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 6, p. 505-526, 2005.

MCGILVRAY, David H. **The implication of persistent theory on new students orientations in community colleges**. 2004. Tese (Doutorado), The University of Texas, Austin, 2004.



MCLAUGHLIN, Gerald; BROZOVSKY, Paul; MCLAUGHLIN, Josetta. Changing perspectives on student retention: a role of institutional research. **Research in Higher Education**, v. 39, n. 1, p. 1-17, 1998.

MEC. **Censo do ensino superior no Brasil**. Brasília: Ministério da Educação, 2004.

NEALY, Michelle. Key to student retention: strong advising. **Diverse Issues in Higher Education**, v. 22, n. 14, p. 12, ago. 2005.

NGUYEN, Nha e LEBLANC, Gaston. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. **International Journal of Educational Management**, v. 15, n. 6, p. 303-311, 2001.

NUNES, Getúlio Tadeu. **Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior**: um estudo exploratório. 2005. Dissertação (Mestrado), Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, edição especial, p. 33-44, 1999.

OPLATKA, Izhar; HEMSLEY-BROWN, Jane. The research on school marketing: current issues, future directions. **Journal of Educational Administration**, v. 42, n.3, p. 375-400, 2004.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um-a-um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Fernanda. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as instituições de ensino superior**. 2003. Tese (Doutorado), Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PIMENTA, Selma; ANASTASIOU, Lea. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

PORTO, Cristina. **As relações entre confiabilidade, confiança, valor e lealdade no contexto de educação à distância**. 2004. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

REICHHELD, Frederick. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, Frederick. A lealdade como filosofia. **HSM Management**, n. 40, p. 18-24, set.-out., 2003.

ROWLEY, Jennifer. Retention: rethoric or realistic agendas for the future of higher education. **The International Journal of Educational Management**, v. 17, n. 6, p. 248-253, 2003.

SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior privado como setor econômico**. Brasília: BNDES, 2002.

SIMPSON, Ormond. The costs and benefits of student retention for students, institutions and governments. **Studies in Learning, Education, Innovation and Development**, v. 2, n. 3, p. 34-43, 2005.

SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and trust mechanisms in relational exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 150-167, winter, 2000.

STRATTON, Leslie; O'TOOLE, Dennis; WETZEL, James. Are the factors affection dropout behavior related to initial enrollment intensity for college undergraduates? **Research in Higher Education**, v. 48, n. 4, p. 453-485, 2007.

TINTO, Vincent. Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. **Review of Educational Research**, n. 45, p. 89-125, winter, 1975.

TROTTER, Eileen; COVE, Geoff. Student retention: an exploration of the issues prevalent on a healthcare degree programs with mainly mature students. **Learning in Health and Social Care**, v. 4, n. 1, p. 29-42, 2005.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WALTER, Silvana. Antecedentes da satisfação e da lealdade de alunos de uma instituição superior. 2006. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

WETZEL, James N.; O'TOOLE, Dennis; PETERSON, Steven. Factors affecting student retention probabilities: a case study. **Journal of Economics and Finance**, v. 23, n. 1, p. 45-55, 1999.

YORKE, Mantz; LONGDEN, Bernard. **Retention and student success in higher education**. Londres: Open University Press, 2004.