

Ações de Relacionamento Orientadas Para o Mercado: Estudo de Caso de uma IES Privada

Resumo

O marketing de relacionamento e a orientação para o mercado são, respectivamente, técnica e filosofia de marketing que podem auxiliar as organizações no desenvolvimento de relações de longo prazo com seus públicos-alvo. O presente trabalho investigou as ações de relacionamento orientadas para o mercado empreendidas pela UNIVATES junto a alunos do ensino médio de escolas particulares de sua região de atuação, à luz da teoria de marketing de relacionamento (McKenna, 1992) e de orientação para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990). Para tanto, foi conduzido um estudo de caso exploratório seguindo recomendações de Yin (2001) e Churchill (1999). Na coleta de dados foram utilizadas as técnicas de levantamento documental e entrevistas de profundidade (Malhotra, 2001) com o corpo diretivo da IES. Foram descritas as ações de relacionamento tomadas pela UNIVATES junto ao público-alvo e analisadas as mesmas na perspectiva da direção da IES. Os resultados identificaram 12 ações de relacionamento voltadas aos alunos investigados e uma percepção positiva da direção da IES em relação às mesmas e seus resultados. Adicionalmente, foram sugeridas melhorias nas ações já empreendidas e novas medidas que podem ser tomadas para ampliar o relacionamento com o público-alvo analisado.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Orientação Para o Mercado, Ensino Superior.

1 Introdução

O marketing tem sido salientado como um fator indispensável à sobrevivência e crescimento das organizações. Pesquisadores de marketing afirmam que atividades organizacionais dirigidas pela filosofia de marketing caracterizam-se por colocar os interesses do consumidor em primeiro lugar. A adoção dessa postura organizacional tem proporcionado resultados positivos às organizações, visto que possibilita a entrega de valor superior aos clientes, e provê ganhos de inovação e performance às empresas (Lukas e Ferrel, 2000; Day, 2001).

Esta filosofia é relevante às organizações com ou sem fins lucrativos, empresariais ou não. Datam da década de sessenta, século XX, as discussões iniciais sobre a ampliação da abrangência do conceito de marketing, com destaque para algumas publicações no *Journal of Marketing* que sugeriram a aplicação das técnicas de marketing em instituições sem fins lucrativos e para promover objetivos sociais (Kotler e Levy, 1969; Kotler e Zaltman, 1971). Neste contexto se inserem as instituições de ensino superior públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

O crescimento constante do número de instituições atuando no ensino superior e, conseqüentemente, do número de vagas oferecidas e a ampliação do ensino à distância, obrigam que as IES desenvolvam ações de marketing em consonância com o mercado, de forma a atingir o cliente potencial e influenciar suas escolhas.

Neste cenário, as entidades mantenedoras de instituições de ensino superior privadas devem, cada vez mais, estar atentas ao mercado, pois os resultados parecem estar fortemente ameaçados. Estas IES dependem da obtenção de receita para sobreviverem, sendo que a maior parte da arrecadação que obtém provém do pagamento das mensalidades dos alunos, correspondentes ao serviço educacional prestado.

Mais do que nunca, é preciso que a IES se diferencie no mercado para preencher todas as vagas oferecidas e manter os alunos satisfeitos, a ponto que essas permaneçam matriculados no curso, pelo qual optaram, até sua conclusão. Mais do que isso, que seus estudantes mantenham vínculo com a instituição, até mesmo após a colação de grau, tornando-se não só um potencial cliente para outros cursos disponíveis, mas também uma consistente fonte de referência para atrair novos alunos.

O marketing desafia dirigentes, consultores e educadores em geral, interessados em saber como seus fundamentos podem ser relevantes para os problemas que enfrentam, como por exemplo: a forma de captar alunos concluintes do ensino médio melhores e em maior quantidade; o desafio pelo aumento da satisfação dos mesmos com a instituição de ensino; o planejamento de programas eficientes que reflitam a missão da IES; e formas de atrair o interesse de estudantes, ou candidatos a estudante, e comunidade em geral.

Nos últimos anos, observa-se no Brasil um crescimento acelerado do número de instituições privadas de ensino superior, o que vem facilitando o acesso à população ao terceiro grau. Assim como qualquer outro ramo de atividade, essas convivem ininterruptamente com a necessidade de disputar o ingresso de novos acadêmicos.

QUADRO 01 – O crescimento do número de IES no Brasil

Ano/n° de IES	1980	1995	1999	2001	2003	2005	2006
IES públicas	200	210	192	183	207	231	257
IES privadas	682	684	905	1.208	1.652	1.934	2.141

Fonte: SINAES/INEP/MEC

A análise dos números correspondentes ao setor mostra que nos últimos 10 anos o número de instituições privadas no Brasil mais que triplicou.

À medida que o tempo passa, escolas, faculdades, universidades e outras instituições de ensino têm reconhecido que, de alguma forma, enfrentam problemas de marketing. As instituições de ensino no Brasil têm se obrigado a serem mais ativas quanto as suas atitudes de relacionamento com seus públicos-alvo, devido à redução da relação ingressos / vagas oferecidas nos últimos anos, conforme o quadro a seguir.

QUADRO 02 – Número de ingressos e vagas oferecidas no ensino superior no Brasil

Ano/	1999	2001	2002	2003	2004	2005
Ingressos	787.638	1.036.690	1.205.140	1.262.954	1.303.110	1.394.066

Vagas oferecidas	969.159	1.408.492	1.773.087	2.002.733	2.320.421	2.429.737
Relação ingresso / vagas oferecidas	0,81	0,74	0,68	0,63	0,56	0,57

Fonte: SINAES/INEP/MEC

Observa-se que o número de ingressantes no ensino superior cresceu 177% entre 1999 e 2005, enquanto que o número de vagas oferecidas aumentou 251% no mesmo período. Ou seja, o acréscimo na oferta de vagas foi superior ao crescimento do número de ingressantes.

Para Kotler e Fox (1994, p. 11) “marketing é a administração eficaz que uma instituição adota em suas relações com vários mercados e públicos”. As universidades operam num mercado complexo, integrado por alunos, professores, empregadores e opinião pública, que formam segmentos, necessidades, percepções e preferências específicas. O tempo em que o processo de matrícula resumia-se ao mero preenchimento de formulários passou. Agora, as instituições de ensino precisam primeiro, pesquisar e identificar estudantes que desejam atrair, segundo, estudar estratégias e maneiras de se comunicar com esses, e, terceiro, desenvolver ações para que estes alunos optem por elas dentre as alternativas disponíveis (Kotler, 1994).

As instituições tornaram-se realmente conscientes de marketing quando seus mercados começaram a sofrer mudança. Quando estudantes, membros conselheiros, fundos ou outros recursos necessários passaram a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começaram a preocupar-se (Kotler, 1994, p. 25).

Na gestão organizacional, o marketing é responsável por responder aos desafios de se aproximar do cliente, conhecê-lo melhor, desenvolver um relacionamento que permita identificar suas necessidades e definir estratégias e ações direcionadas a atendê-las de forma rentável. Dentre as diversas técnicas de marketing, duas têm tomado a atenção de pesquisadores e empresários: marketing de relacionamento e orientação para o mercado.

O marketing de relacionamento é uma abordagem que sustenta a importância de conquistar e manter clientes.

O marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão a satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa (Madrugá, 2004, p. 20).

A construção de relações satisfatórias no longo prazo com consumidores, fornecedores e distribuidores é a chave do marketing de relacionamento. Organizações preocupadas com estas questões implementam ações de relacionamento prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo. Os resultados principais abrangem fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. O marketing de relacionamento também reduz os custos e o tempo de transação. Na maioria dos

casos bem-sucedidos, as transações passam a ser rotina em vez de tratadas caso a caso (Kotler, 1998, p. 130).

Por sua vez, a orientação para o mercado, entendida como a implementação do conceito de marketing, tem sido descrita como um processo organizacional que envolve todos os setores e funcionários da empresa, em todos os níveis e cargos. Aquelas empresas que desejarem colocar o cliente em primeiro lugar e manterem-se à frente da concorrência precisam estar sensíveis a essa orientação, pois as organizações voltadas para o mercado estão mais preparadas para compreender mercados sentindo oportunidades emergentes, prevendo os movimentos dos concorrentes e tomando decisões baseadas em fatos. Elas também estão mais aptas para "(...) manter clientes oferecendo maiores vantagens, encorajando a lealdade e alavancando seus investimentos no mercado" (Day, 2001, p. 28).

O presente artigo analisa as ações de marketing de relacionamento orientadas para o mercado tomadas pela UNIVATES, e recomenda outros procedimentos passíveis de aplicação junto a alunos de ensino médio de escolas particulares da região de atuação da IES. O Centro Universitário UNIVATES está localizado no Vale do Taquari, região com 37 municípios e cerca de 320.000 habitantes. O Vale possui 537 escolas nos diferentes níveis de ensino, sendo 47 gerenciadas por mantenedoras privadas. A educação na região sempre foi considerada um fator determinante para a qualidade de vida dos habitantes. Prova disso é a taxa de alfabetização de 93,27%, conforme dados do Banco de Dados Regional – BDR obtidos no censo escolar do ano de 2004 (BDR, 2007).

2 Marketing em instituições de ensino superior

As profundas mudanças observadas nos últimos anos afetaram significativamente as instituições educacionais, principalmente no que diz respeito à formação adequada do aluno, aos métodos de ensino, ao uso de tecnologias diferenciadas na tarefa de ensinar, à capacitação dos professores, ao compromisso com o ensino-aprendizagem, ao ambiente agradável, enfim aos padrões educacionais aplicados até o dia de hoje (Rodrigues, 2006).

O envolvimento do pensamento e atividades de marketing é tão necessário às instituições educacionais como qualquer outra organização. Kotler e Fox (1994) chegam a lançar um desafio, indagando sobre quais seriam as instituições educacionais que sobreviveriam sem a observação e conhecimento de seus mercados, sem atração de recursos suficientes e utilização destes em programas moldados a atender às expectativas deste mercado.

O que hoje parece natural, há uma década não existia nas instituições de ensino brasileiras. Encontrar um profissional de marketing em uma IES era algo raro, e por mais que existissem certas relutâncias, atualmente, devido à alta competitividade do setor, as instituições buscaram profissionalizar-se e conquistaram diferenciais competitivos, de forma que a estrutura de marketing passou a ser um elemento essencial neste processo.

O marketing educacional surgiu principalmente da observação das definições tradicionais de marketing e sua fácil associação às atividades educacionais. Usando a definição proposta por Kotler (1998), pode-se fazer esta relação, já que quando se afirma que o marketing é um processo social do qual as pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros, não há como dissociar esta definição

às instituições de ensino. Fica evidente que, cada vez mais, as IES adquirem características até então só encontradas em organizações de outras áreas.

Assim, o processo de marketing nas instituições educacionais deve ser executado com o intuito de pesquisar e descobrir quais as áreas em que a instituição pode otimizar ou concentrar suas atividades. (Kotler e Fox, 1994, p. 432).

Para Bronnemann (2002, p.17):

[...] é muito importante estudar as ações de marketing desenvolvidas pelas instituições privadas de ensino superior para descobrir se estas são efetivamente, se consolidam em termos de percepção do público-alvo, ou seja, se aquilo que está sendo desenvolvido pela instituição em termos promocionais realmente influencia favoravelmente e leva o consumidor potencial a decidir por estudar realmente na referida instituição.

Kotler e Fox (1994) enumeram quatro contribuições do marketing às instituições de ensino superior:

- **maior sucesso no atendimento da missão da instituição:** o marketing pode servir de ferramenta para descobrir como lidar com a missão e metas organizacionais;
- **melhorar a satisfação do público da instituição:** o sucesso de uma instituição, seja ela qual for, está diretamente relacionado com o atendimento das necessidades dos seus clientes;
- **melhorar a atração de recursos:** ao pensar em satisfazer os clientes, as instituições devem atrair novos recursos, através de pesquisa e da coleta de dados junto ao público-alvo;
- **melhorar a eficiência das atividades de marketing:** marketing é sinônimo de organização e desenvolvimento de trabalhos com embasamento. Muitas instituições confundem marketing com publicidade e, sem um plano estratégico, vão para o mercado colocar alguns anúncios no jornal, *outdoor* e rádio, achando que estão fazendo marketing. Estão, na realidade, praticando um marketing desordenado, podendo aparecer falhas no seu resultado. Por isso, é necessário um conhecimento básico das atividades do marketing e de como ele pode ser bem empregado em uma instituição.

A IES terá condições de atender ao mercado-alvo, se estiver comprometida com o planejamento de programas de marketing fundamentados no conhecimento das necessidades dos clientes, através de pesquisas e sistemas de informação, e no desenvolvimento de ações voltadas a responder a essas necessidades.

Esta análise leva a crer que uma boa instituição não se faz apenas com um eficiente projeto pedagógico. Deve haver também ações integradas, emprego de recursos materiais e humanos, objetivando responder, com agilidade e eficiência, às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente educacional.

3 Orientação para o mercado

No desenvolvimento de ações de marketing em uma instituição de ensino superior, a orientação para o mercado tem papel fundamental. A adoção desta

filosofia faz com que as medidas tomadas estejam mais próximas dos interesses dos públicos estratégicos foco das organizações.

O tema orientação para o mercado destacou-se amplamente na área de marketing durante a década de 1990 (Deshpandé, 1999), recebendo a atenção de acadêmicos e praticantes de marketing (Jaworski *et. al.*, 2000). A consideração dispensada pelos acadêmicos¹ reflete o *status* de prioridade máxima em termos de pesquisa atribuído ao tema pelo *Marketing Science Institute* na última década (Faleiro, 2001).

Kohli e Jaworski (1990) demonstraram que a orientação para o mercado caracteriza-se como um processo que envolve todos os setores e funcionários da empresa. Para estes autores “(...) uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o **conceito de marketing**” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 1). Conceituaram orientação para o mercado como sendo:

“(...) a geração da inteligência de mercado, para toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 6).

A geração da inteligência de mercado envolve a descoberta das necessidades e preferências, atuais e futuras, dos clientes, sejam elas explícitas ou latentes. Abrange também aspectos relacionados a concorrentes, regulamentações governamentais, novas tecnologias e aspectos ambientais, ou seja, fatores exógenos que podem afetar as necessidades e preferências dos clientes.

A disseminação da inteligência de mercado é a reprodução das informações obtidas na fase da geração de inteligência para toda a organização. Segundo Kohli e Jaworski (1990), estímulos à comunicação interdepartamental (horizontal) e entre os vários níveis organizacionais (vertical), bem como a propagação de inteligência paralela ou informal, são importantes para a qualidade de disseminação da inteligência gerada. Nas atividades de geração e disseminação de inteligência é fundamental a participação efetiva de todos os departamentos, fazendo com que os conhecimentos sejam compartilhados por todos os empregados da organização.

O terceiro elemento do conceito, resposta à inteligência de mercado, compreende as atividades concretas realizadas objetivando a efetivação das etapas anteriores e buscando o atendimento das necessidades presentes e futuras dos clientes.

Narver e Slater (1990, p. 21) proveram outra seminal definição de orientação para o mercado:

Orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais – orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e rentabilidade.

Segundo os autores, orientação para o mercado é uma cultura organizacional que estimula os comportamentos necessários para criar valor superior aos clientes,

¹ Uma minuciosa revisão bibliográfica sobre orientação para o mercado pode ser encontrada nos trabalhos de Urda (1999) e Sampaio (2000).

proporcionando, em consequência, performance superior contínua para o negócio (Narver e Slater, 1990, p. 21). Este conceito reforça a argumentação de Levitt (1960), o qual ressaltou a importância de criar valor para os clientes.

O primeiro componente comportamental, orientação para o cliente, compreende o conjunto de conhecimentos sobre o mercado que permite à empresa desenvolver produtos e serviços que proporcionem ao cliente valor superior em relação ao oferecido pela concorrência. A orientação para a concorrência pressupõe que a organização conheça as forças e fraquezas de curto prazo dos seus concorrentes, atuais e potenciais, bem como as capacidades e estratégias de longo prazo deste mesmo grupo (Narver e Slater, 1990).

O terceiro dos três componentes comportamentais, coordenação interfuncional, enfatiza a utilização integrada de todos os recursos organizacionais para a criação de valor superior para os clientes. Todos os setores da empresa deveriam realizar suas atividades objetivando proporcionar benefícios com custos reduzidos ao cliente (Narver e Slater, 1990).

Os autores apontam que o desenvolvimento dos três componentes comportamentais de orientação para o mercado, bem como os resultados oriundos desta orientação, ocorrem no longo prazo – critério de decisão – por tratar-se da alteração da cultura organizacional. A criação e manutenção de relacionamentos por longos períodos de tempo é que renderão à empresa desempenho superior, e aos seus clientes valor superior.

O segundo critério de decisão – lucratividade – é o objetivo da orientação para o mercado. Lucratividade é vista como consequência de orientação para o mercado, e, em empresas sem fins lucrativos, é sinônimo de sobrevivência (Narver e Slater, 1990). Essa constatação vai ao encontro das observações feitas pelos administradores entrevistados por Kohli e Jaworski (1990) que entenderam a lucratividade como consequência da orientação para o mercado.

A aptidão de entender o cliente, seus movimentos e comportamentos, objetivando sua satisfação, requer da organização a formulação de estratégias orientadas por esses movimentos e comportamentos. Para George Day, uma organização voltada para o mercado tem um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores voltados para uma compreensão, profunda e consensual, das necessidades e dos comportamentos dos clientes e das capacidades e intenções dos concorrentes, com o intuito de alcançar um desempenho superior, satisfazendo os clientes melhor que os concorrentes (Day, 1990).

Day (1994, p. 38) definiu orientação para o mercado como “(...) uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”. O conceito acima está alicerçado na habilidade superior que as organizações orientadas para o mercado têm de identificar e desenvolver capacidades especiais, estabelecendo vantagens em relação aos seus concorrentes. Essas capacidades referem-se a experiências, conhecimentos e habilidades acumuladas na organização que permitem que a mesma desenvolva suas atividades de modo distinto em relação às concorrentes. A tarefa administrativa consiste em decidir quais capacidades promover para que a empresa possa auferir vantagem competitiva sustentável.

O autor classifica essas capacidades em três categorias. As capacidades internas referem-se ao ambiente organizacional como produção, logística, finanças, custos e recursos humanos. As capacidades externas dizem respeito ao mercado consumidor, competidores, canais de distribuição e tecnologia. Por fim, as

capacidades de expansão objetivam a integração das capacidades internas e externas, envolvendo "(...) atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas (...)" (Day, 1994, p. 42).

Day (2001, p. 11) afirma que:

(...) nesta era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência, uma forte orientação para o mercado é uma necessidade estratégica. Somente *com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes* as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado.

A importância do equilíbrio entre orientação para o mercado e orientação para o concorrente, objetivando a minimização do risco da atenção seletiva e simplificada, também é destacada pelo autor. A tarefa consiste em evitar uma dependência excessiva de uma perspectiva em detrimento da outra e em procurar orientações integrativas eliminando o desperdício de *insights* sobre o mercado.

4 Marketing de relacionamento

De acordo com Levitt (1990), o relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda, e sim se intensifica subseqüentemente a essa. A abordagem de marketing que se volta para o relacionamento que as organizações têm com seus clientes, objetivando melhores resultados, é o marketing de relacionamento (McKenna, 1992).

Segundo Morgan e Hunt (1994), marketing de relacionamento se refere a todas as ações de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção do sucesso das trocas relacionais, envolvendo fornecedores, outras organizações, clientes, empregadores ou unidades de negócio. Jackson (1985) conceitua marketing de relacionamento como o marketing orientado para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais. Portanto, é a busca da construção de bases para uma conexão de longo prazo entre a empresa e seus clientes.

Para Ferreira (1995) o marketing de relacionamento espera criar lealdade através da formação de elos duradouros com os clientes, utilizando para isso elementos do marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas. Mais amplamente, Sheth e Parvatiyar (1993) colocam que o marketing de relacionamento "é um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos". Já Berry (1983), que introduziu o termo marketing de relacionamento na literatura, em 1983, segundo Grönroos (2000), acrescenta que marketing de relacionamento é atração, manutenção e os multiserviços organizacionais que acentuam as relações com os clientes. Mais ainda, Berry e Parasuraman (1991) propõem que marketing de relacionamento consiste em atração, desenvolvimento e conservação das relações com os clientes.

Percebe-se, portanto, que o marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento de fortes relações de amizade e confiança entre empresas, clientes, fornecedores e distribuidores. O que nada mais é do que a formação de uma parceria solidificada visando atingir objetivos comuns e trazer benefícios recíprocos para os

envolvidos. Pode-se considerar, também, que o marketing de relacionamento abrange as relações desenvolvidas entre os compradores e vendedores.

Para Morgan e Hunt (1994), a chave para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso é o comprometimento e a confiança. Da mesma forma, Ganesan (1994) sugere que, para o relacionamento de orientação a longo prazo dar certo, necessita da dependência e da confiança entre as partes, como também é colocado por Levitt (1990), na analogia com o casamento, em que o sucesso deste depende da reciprocidade das partes. Ganesan (1994) coloca que a confiança do comprador no vendedor afeta suas relações de longo prazo de três formas: reduzindo a percepção de risco associado ao comportamento oportunista do vendedor; aumentando a crença de que instabilidades momentâneas no relacionamento serão solucionadas, senão de maneira imediata, ao longo do tempo, e reduzindo os riscos da transação. O esforço e compromisso no relacionamento são pré-requisitos de sucesso para a associação, bem como a comunicação e a coordenação são elementos críticos numa parceria.

O marketing de relacionamento reconhece prioritariamente a força de reter clientes. Essa intenção é o que o diferencia do marketing tradicional. Uma organização do setor de serviços que opta pelo marketing de relacionamento está concentrada nos relacionamentos a longo prazo.

Uma das coisas mais valiosas para as organizações são seus relacionamentos com os clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade. Para Gordon (1999), o marketing de relacionamento, quando bem implementado, resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados, fruto da interação entre a empresa e seus clientes prioritários.

Neste sentido, o marketing de relacionamento intenciona construir relações contínuas e satisfatórias, em longo prazo, entre as organizações e seus clientes, empregados, fornecedores e outros grupos de interesse, visando manter a sua preferência. O objetivo da organização é demonstrar que está apta a atender às necessidades de seus clientes, principalmente se ambas as partes puderem formar um compromisso de relacionamento.

5 Método

O método aplicado na realização desta pesquisa, dada a sua natureza exploratória, foi o estudo de caso, seguindo recomendações de Churchill (1999) e Yin (2001). A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade e por utilizar instrumentos de coleta de dados não estruturados (Malhotra, 2001). Por sua vez, o estudo de caso é uma técnica indicada para fazer pesquisa social empírica quando se investiga um fenômeno atual, inserido no seu contexto de vida-real, sendo que as fronteiras entre este fenômeno e seu contexto não estão claramente definidas (Yin, 2001).

A IES analisada, o Centro Universitário UNIVATES, localiza-se na cidade de Lajeado, Vale do Taquari, RS. Contava, no primeiro semestre de 2006, com 7.265 alunos na graduação, 805 alunos nos cursos técnicos, 999 alunos em cursos de extensão e 129 alunos em cursos seqüenciais. Em cursos de pós-graduação *lato sensu* eram 495 alunos e 30 alunos estavam matriculados em um curso *stricto sensu*. Já na estrutura pessoal-organizacional, a UNIVATES contava com 793 funcionários, destes 406 na área administrativa e 387 professores.

O Vale do Taquari tinha 82.584 alunos matriculados nos ensinos médio e fundamental, sendo 15.957 matriculados em 47 escolas mantidas por instituições particulares da região (dados de 2004). No ensino médio, eram 1.607 alunos matriculados em escolas particulares no ano de 2003 (BDR, 2007).

O presente estudo analisa as ações de marketing de relacionamento tomadas pela UNIVATES junto a alunos de ensino médio de escolas particulares da região de atuação da IES. Para tanto, na coleta de dados foram utilizadas as técnicas levantamento documental, para identificar as ações de relacionamento empreendidas pela UNIVATES, e entrevistas de profundidade com o corpo diretivo e coordenadores de projetos institucionais que envolvem atividades com o ensino médio da IES, com o propósito de analisar as atividades realizadas.

O levantamento documental refere-se aos documentos encontrados somente no âmbito interno da organização analisada, dizendo respeito ao objeto de estudo, não disponíveis para consulta pública. As referidas informações foram extraídas, principalmente, das áreas de marketing e planejamento da organização, baseando-se em banco de dados, documentos organizacionais, arquivos diversos e pesquisas realizadas pela própria organização investigada.

A entrevista de profundidade é uma técnica de pesquisa qualitativa realizada de forma direta e pessoal em que um único entrevistador descobre as motivações, crenças, atitudes e sensações de um único entrevistado referentes ao assunto em questão (Malhotra, 2001).

As entrevistas de profundidade² foram realizadas no segundo semestre de 2006 com o Reitor, Pró-Reitor de Ensino, Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional, Diretores de Centro e coordenadores de projetos institucionais que envolvem atividades com o ensino médio desenvolvidas pela IES. No total, quatorze entrevistados responderam a seis questões abertas, conforme roteiro de entrevista previamente estabelecido.

Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que consiste no propósito de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar relações entre eles (Malhotra, 2001). Observada a realidade da IES, pode-se indicar modificações necessárias para o aprimoramento do gerenciamento das relações da instituição com alunos de ensino médio de escolas particulares de sua região de atuação.

Considerando a natureza do estudo, os resultados obtidos são considerados válidos somente para a instituição analisada, não podendo ser aproveitados ou disseminados para outras IES.

6 Ações de relacionamento realizadas pela UNIVATES

No ano de 2006 a UNIVATES realizou as seguintes ações de relacionamento junto a alunos matriculados em estabelecimentos de ensino médio particulares.

a) Maratona UNIVATES

² As entrevistas de profundidade foram realizadas pela formanda Marcela H. Montovani, supervisionada pelo autor do artigo. Dados complementares podem ser obtidos em Montovani (2006).

A Maratona UNIVATES tem como principal objetivo aproximar a comunidade escolar da IES. Abrange atividades educacionais, esportivas e culturais nas quais os participantes, escolas e alunos recebem pontos pela participação. A Maratona ocorre de janeiro a novembro, e ao final os melhores alunos e as melhores escolas são premiados. Participaram da Maratona 2006 cerca de 800 alunos do ensino médio de 23 escolas da região.

b) JOGUEM – Jogos Escolares do Ensino Médio

Os jogos escolares de ensino médio têm como objetivo aproximar a UNIVATES dos estudantes que são potenciais acadêmicos da IES. O JOGUEM é um evento esportivo que envolve as modalidades de voleibol, futebol sete e basquetebol nos naipes masculino e feminino até 18 anos. O projeto engloba todas as escolas de ensino médio das regiões dos Vales Taquari e Rio Pardo e arredores. No último evento, participaram em torno de 1.100 alunos, representando 21 municípios e 43 escolas.

c) CETAE - Centro de Treinamento e Avaliação Esportiva

Resultado de uma parceria com o Ministério do Esporte, o CETAE objetiva a descoberta e a formação de atletas, oportunizando a inserção, o desenvolvimento e o aprimoramento de jovens com talentos esportivos. A finalidade do projeto é aumentar e dar qualidade à base esportiva nacional para um melhor desempenho nos esportes de competição. Os trabalhos abrangem escolas do Vale do Taquari, Vale do Caí, Vale do Rio Pardo, Serra e Alto da Serra do Botucaraí.

d) Feira de cursos

A feira é um evento de divulgação dos serviços UNIVATES entre os alunos do ensino médio da região do Vale do Taquari e arredores. O objetivo básico é apresentar os cursos aos alunos e aproximar a IES da comunidade, com demonstrações práticas de atividades e esclarecimentos de dúvidas aos participantes.

e) Olimpíada Matemática

A Olimpíada Matemática é uma competição a nível estadual onde jovens dos ensino fundamental e médio resolvem problemas matemáticos. O objetivo é aproveitar o gosto natural dos jovens pelas competições e estimulá-los ao aprendizado matemático menos burocrático, resolvendo problemas novos e desafiantes. A competição também desperta e desenvolve o raciocínio lógico-matemático do aluno, o interesse pela resolução de problemas, o espírito competitivo sadio e a criatividade.

f) Festival de Bandas da UNIVATES

O Festival de Bandas é um evento organizado pelo Núcleo de Cultura da UNIVATES aberto a bandas de todo o Rio Grande do Sul. O festival é organizado em duas categorias. Na universitária, as bandas devem ter no mínimo um integrante ligado a UNIVATES (aluno, professor ou funcionário). Na categoria ensino médio os grupos inscritos obrigam-se a ter pelo menos um integrante vinculado a escolas desse nível de ensino (aluno ou professor).

g) Visita as escolas

A UNIVATES mantém um programa de visita a todas as escolas do Vale do Taquari, e algumas de outras regiões. O objetivo desta atividade é mostrar aos alunos de escolas de ensino médio o que é a UNIVATES. O número de alunos visitados em 2005 foi 4.545.

h) Visitas guiadas a UNIVATES

Além de um trabalho de visitação às escolas, a UNIVATES oferece ainda seu espaço para receber as escolas de toda a região. Para tal, é elaborado um roteiro de visita mais extenso, um *tour* guiado pelo campus, que compreende visitas aos principais laboratórios de ensino, conversas com professores, explanação sobre a história da IES, oferecimento de lanche e sorteio de brindes.

i) Eventos culturais

A UNIVATES reserva um espaço de incentivo à cultura. O Núcleo de Cultura desenvolve ações direcionadas à promoção e difusão das diferentes manifestações artísticas e culturais, e à preservação do patrimônio cultural, histórico e artístico. As seguintes atividades são desenvolvidas para diversos públicos, incluindo alunos do ensino médio de escolas particulares: clube do cinema, exposições culturais, grupo de teatro, Salão Latino-Americano de Humor, grupo de contadores de histórias, arte na primeira hora e festival Teatro na Escola.

j) Site da UNIVATES

O site da UNIVATES está disponível no endereço www.univates.br. Nesta página encontram-se todos os cursos, serviços e notícias que a instituição oferece e produz. O site é atualizado permanentemente com todas as informações sobre a IES, divulgação de todas as atividades que ocorrem dentro dos campi, como também atividades de relacionamento com a comunidade em geral.

k) Museu de Ciências Naturais - MCN

O MCN é um laboratório de ensino e pesquisa voltado a professores e alunos de graduação e pós-graduação da UNIVATES. Com alunos do ensino médio, o MCN desenvolve os programas “Naturalista por um dia” e “Arqueólogo por um dia”. Estes programas consistem de visitas guiadas e gratuitas às dependências do MCN, com a possibilidade de realização de mini-cursos sobre temas de interesse dos alunos.

l) Visita aos laboratórios do curso de Química da UNIVATES

O curso de graduação em Química Industrial aproxima-se das escolas de ensino médio da região através do projeto "Integração dos Alunos do Ensino Médio do Vale do Taquari com os Laboratórios de Química da UNIVATES". Consiste em visitas orientadas aos laboratórios das quais participam estudantes das disciplinas de Química do ensino médio.

Ao todo, são 12 ações de relacionamento com alunos do ensino médio desenvolvidas pela IES.

7 Percepção das ações de relacionamento realizadas pela UNIVATES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com a realização das entrevistas de profundidade realizadas com a direção da IES e coordenadores de atividades que envolvem alunos de ensino médio, totalizando quatorze entrevistados.

Os respondentes vêem o aluno de ensino médio como sendo um cliente potencial, e em termos financeiros, um aluno em condições de optar pelo ensino superior. O trecho a seguir transcreve um comentário neste sentido: “[...] um aluno que tem oportunidade de optar, principalmente porque ele tem melhor poder aquisitivo [...]”. Dois dos entrevistados destacaram que a família deste aluno, considerando ter investido em uma escola particular no ensino médio, deseja que ele estude no ensino superior público. Neste sentido, alguns respondentes apontaram que estudar em uma

IES pública ainda tem certo *glamour* na região, pois o processo seletivo destas é muito difícil.

Percebeu-se uma grande preocupação dos respondentes em como atingir este público. Segundo aqueles, estes ao escolherem uma consideram as mais diferentes situações ou motivações. Os participantes salientaram o aluno de escola particular como o principal público potencial para a UNIVATES. Portanto, este deve receber atenção diferenciada quando abordado pela IES. Por outro lado, também há uma constatação de que estes alunos estão aceitando gradativamente a idéia de vir estudar na UNIVATES.

Em relação ao relacionamento da UNIVATES com alunos de ensino médio de escolas particulares, a maioria das respostas considerou que a UNIVATES tem realizado um bom trabalho, mas com necessidade de aperfeiçoamento. Um dos respondentes considera que ainda não é feito um trabalho específico com escolas particulares, e sim de uma maneira geral com todas as escolas. Segue um trecho da entrevista:

“Não há ainda uma segmentação para este trabalho: focar só as escolas de ensino médio privadas. A equipe de divulgação tem feito um grande esforço para fazer um bom trabalho, mas como não há este foco para um nicho ou outro de ensino médio, as ações não têm efetividade com alunos somente de escolas particulares”.

Os entrevistados consideram ainda que para atingir os alunos é fundamental manter um bom relacionamento com suas famílias, seus pais e sua escola, para que estes, que são formadores de opinião, ajudem a optar pela UNIVATES. Adicionalmente, opinaram que para atingir este público-alvo, é necessário mostrar para a diversidade que a IES oferece, e que muitos serviços atendem as demandas dos alunos do ensino médio (intercâmbios, língua estrangeira, laboratórios). O comentário a seguir reforça um desses atributos.

“[...] os nossos intercâmbios internacionais favorecem a relação com este aluno, pois ele pode ficar aqui na região, mas tem a possibilidade de ter um contato lá fora [...] com outra instituição, através de convênios nacionais e internacionais, e isto é uma coisa de deve ser bem cuidada pela Instituição”.

Em termos de comunicação, os entrevistados recomendam que a IES deve visar mais o público jovem adolescente, associando a sua marca a programas como *Malhação* da Rede Globo, Rádio Atlântida e MTV.

Os respondentes manifestaram ainda que as visitas às escolas, as visitas guiadas a IES e a feira de cursos são as atividades de relacionamento mais importantes desenvolvidas pela UNIVATES junto aos alunos de ensino médio de escolas particulares.

Sugeriram ainda algumas ações de marketing de relacionamento que poderiam ser tomadas pelas UNIVATES:

- Criar uma gincana através da Rádio UNIVATES FM para as escolas de ensino médio e oportunizar que os grêmios estudantis das escolas desenvolvam programas de seu interesse na Rádio UNIVATES FM;

- Organizar programas para os alunos passarem mais que um dia na sede da IES, com atividades desafiadoras, tais como acampamento, gincana, eventos culturais;

- Fazer atividades que envolvam os pais desses alunos, para que eles queiram que seus filhos estudem na IES;

- Contatar com grandes empresas para viabilizar oportunidades de estágios e emprego aos alunos.

Os respondentes, de modo geral, demonstraram conhecer as atividades de relacionamento desenvolvidas pela UNIVATES junto aos alunos de ensino médio de escolas particulares e fizeram inúmeras sugestões de aperfeiçoamento e novas ações que podem melhorar a imagem que este público faz da IES analisada.

8 Conclusões

Hoje o marketing não é uma função, é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. É uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, da recepção à diretoria. (McKenna, 1992).

Quando procuram conhecer as expectativas exigidas pelo mercado, através de pesquisas e sistemas de informação, as instituições educacionais aumentam as possibilidades de atender seu público-alvo com maior competência. Não se pode mais supor que apenas oferecendo uma educação de qualidade com um preço baixo conseguir-se-á atingir o público-alvo. Isso leva a crer que a instituição precisa operar de forma integrada, utilizando eficazmente recursos tanto materiais quanto intelectuais e humanos, para que só assim as respostas ao mercado possam ser dadas de forma rápida e eficiente. (Rodrigues, 2006).

Ainda quanto às mudanças nos estabelecimentos de ensino, principalmente pelo modo em que são administradas, Rodrigues (2006) afirma que a partir do momento em que a instituição é vista como uma organização que sobrevive a partir dos contatos com um determinado mercado, estará se comprometendo também com a aplicação do marketing para atingir seus objetivos, que nada mais são do que satisfazer de forma rápida e eficiente às aspirações deste mercado.

O presente trabalho delineou as ações de relacionamento desenvolvidas pela UNIVATES junto aos alunos de ensino médio de escolas particulares da sua região de atuação. Descritas as ações de relacionamento empreendidas pela UNIVATES, investigou-se a percepção da direção da IES e de coordenadores de projetos que envolvem alunos do ensino médio em relação a essas ações. Todos os respondentes avaliaram positivamente o relacionamento da UNIVATES com este público-alvo.

Dentre as sugestões oferecidas pelos pesquisados destacam-se atividades voltadas aos pais dos alunos, direcionadas a empregabilidade dos alunos e que possibilitem que esses permaneçam mais tempo na IES para conhecer sua estrutura, produtos e serviços.

Por fim, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser superadas em estudos futuros. Uma pesquisa quantitativa tipo *survey* junto a direção e corpo docente da IES poderia complementar a análise qualitativa apresentada no trabalho. A coleta de dados junto aos alunos de ensino médio e seus pais seria extremamente relevante, pois indicaria as percepções destes a respeito da IES e seus serviços, e avaliaria o impacto das ações de relacionamento já empreendidas.

REFERÊNCIAS

BDR – Banco de Dados Regional. Centro Universitário UNIVATES: Lajeado, 2007. www.univates.br/bdr Acessado em 30/01/2007.

BERRY, L. **Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing**, L. Berry, G.L. Shostack, and G. D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, 25-25, 1983.

BERRY, L. e PARASURAMAN, A.. **Marketing of Services**. New York: The Free Press, 1991.

BRONNEMANN, M. R. **Marketing em instituições de ensino superior**. A promoção do processo seletivo. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Regional de Blumenau – FURB: SC, 2002.

CHURCHILL, G. A. Jr.. **Marketing Research – metodological foundations**. Orlando: Dryden, 1999.

DAY, G. S.. **Estratégia Voltada para o Mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DAY, G. S.. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 37-52, October, 1994.

DAY, G. S.. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESHPANDÉ, R.. **Developing a Market Orientation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

FALEIRO, S. N.. **A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Inovação**. O Caso dos Cursos de Graduação em Administração Filiados à ANGRAD. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 2001 (Dissertação de Mestrado).

FERREIRA, A. L.. **Marketing para pequenas empresas inovadoras**. Rio de Janeiro: ExpertBooks, 1995.

GANESAN, S.. **Determinantes of long-term Orientation in of Marketing**. New York, April, 1994.

GORDON, I.. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, C.. The Nordic School Perspective. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

JACKSON, B. B.. **Winning and Keeping Industrial Customer**. Toronto, Lexington Books, 1985.

JAWORSKI, B.; KOHLY, A. K. e SAHAY, A.. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28, nº 1, p. 45-54, Winter 2000.

KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B.. Market orientation: the construct, research propositions and managerial applications. **Journal of Marketing**. vol. 54, p. 1-18, April 1990.

KOTLER, P. e ZALTMAN, Z.. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**. v. 35, p. 3-12, July 1971.

KOTLER, P. e LEVY, S.. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**. vol. 33, nº 1, p. 10-15, Winter 1969.

- KOTLER, P.. **Marketing para instituições que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P. e FOX, K. A.. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTTLER, P.. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEVITT, T.. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. vol. 28, nº 4, p. 24-47, July/August 1960.
- LEVITT, T.. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUKAS, B. A. e FERREL, O. C.. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**. vol. 28, nº 2, p. 239-247, Spring 2000.
- MADRUGA, R.. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MALHOTRA, N.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- McKENNA, R.. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MONTOVANI, M. H.. **Marketing de Relacionamento: estudo de caso de uma IES com escolas particulares da sua região de atuação**. Centro Universitário UNIVATES: Lajeado, 2006 (Monografia de Graduação).
- MORGAN, R. M. e HUNT, S. D.. The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**, Jul, 1994.
- NARVER, J. e SLATER, S. F.. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. vol. 54, p. 20-35, October 1990.
- RODRIGUES, F. **A educação e o marketing**. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigomarketingeducacional>. Acessado em 30 de dezembro de 2006.
- SAMPAIO, C. H.. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 2000 (Tese de Doutorado).
- SHETH, J. e PARVATIYAR, A.. **The Evolution of Relationship Marketing**. Paper apresentado na Sixth Conference on Historical Thoughts in Marketing, Atlanta, may 1993.
- URDAN, F. T.. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos**. São Paulo: USP, 1999 (Tese de Doutorado).
- YIN, R. K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.