

## ABORDAGEM DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO NO ENSINO SUPERIOR

### *RELATIONSHIP MARKETING APPROACH IN HIGHER EDUCATION*

**Getúlio Tadeu Nunes**

Diretor de Marketing da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Recebido em: 25/03/2008

Aprovado em: 21/04/2008

**Edgar Augusto Lanzer**

Professor do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

**Fernando Serra**

Professor do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

**Manuel Portugal Ferreira**

Professor coordenador na Escola Superior de Tecnologia e Gestão Instituto Politécnico de Leiria

#### RESUMO

O artigo apresenta uma análise do atual cenário competitivo do Ensino Superior brasileiro, com o objetivo de demonstrar que a utilização de estratégias de *marketing* é um fator crítico de sucesso para essas organizações. O trabalho trata da existência de barreiras contra uma abordagem de *marketing* nas universidades, fruto de um modelo de gestão acadêmica desenvolvido tendo como base um mercado sem competição, comprovando que há uma resistência contra o uso de estratégias mercadológicas nas instituições de Ensino Superior. Neste trabalho, são analisadas as estratégias de *marketing* utilizadas e são discutidos a sua importância e os seus resultados sob um enfoque transacional para, imediatamente, ser feito um confronto dessas estratégias com uma abordagem de *marketing* de relacionamento. É feita uma revisão teórica sobre o *marketing* relacional, sempre em paralelo com as teorias do *marketing* transacional e com imediata contextualização para organizações universitárias.

**Palavras-chave:** *marketing* de relacionamento, *marketing* em instituições de Ensino Superior, estratégia.

#### ABSTRACT

The article carries through an analysis of the current competitive scene of Brazilian higher education with the objective to demonstrate that the use of marketing strategies is a critical factor of success for these organizations. There are barriers against an approach of marketing in the universities, result of a traditional model of academic management that was developed based on market without competition. This model creates internal barriers against marketing strategies in the institutions of higher education. The strategies of marketing are analyzed under a transactional approach for, immediately, being made a confrontation of these strategies with an approach of relationship marketing. This study made a theoretical revision on the relationship marketing in confrontation with the theories of the transactional marketing with immediate application for universities.

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

#### Endereços dos autores:

**Getúlio Tadeu Nunes**

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - Rua Trajano, 219 – Centro - 88010-010 – Florianópolis – SC  
getulio.nunes@unisul.br

**Edgar Augusto Lanzer**

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - Rua Trajano, 219 – Centro - 88010-010 – Florianópolis – SC  
edgar.lanzer@unisul.br

**Fernando Serra**

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - Rua Trajano, 219 – Centro - 88010-010 – Florianópolis – SC  
fernando.serra@unisul.br

**Manuel Portugal Ferreira**

Instituto Politécnico de Leiria - Morro do Lena – Alto Vieiro / 2411-901 – Leiria, Portugal  
portugal@estg.ipleiria.pt

## 1. INTRODUÇÃO

No final da década de 1990, as universidades privadas brasileiras tiveram um *boom* ocasionado pela expansão do Ensino Médio, conquistando a maior fatia do mercado de Ensino Superior, cuja demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de *marketing*. Atualmente, as universidades privadas, comunitárias e confessionais estão pressionadas, externamente, pela estabilização da demanda e, internamente, pela queda de receitas, começando a enfrentar um ambiente de crise.

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

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

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

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

## 2. O AMBIENTE COMPETITIVO DAS UNIVERSIDADES

O cenário competitivo do Ensino Superior é resultado de uma combinação de fatores. No ma-

croambiente, segundo dados do INEP<sup>1</sup>, órgão oficial do Ministério da Educação (MEC) para levantamentos estatísticos setoriais, pode-se verificar, de um lado, um expressivo crescimento e, de outro, dados que indicam que o desenvolvimento não ocorreu de forma harmônica nas últimas duas décadas, como pode ser constatado na Figura 1.

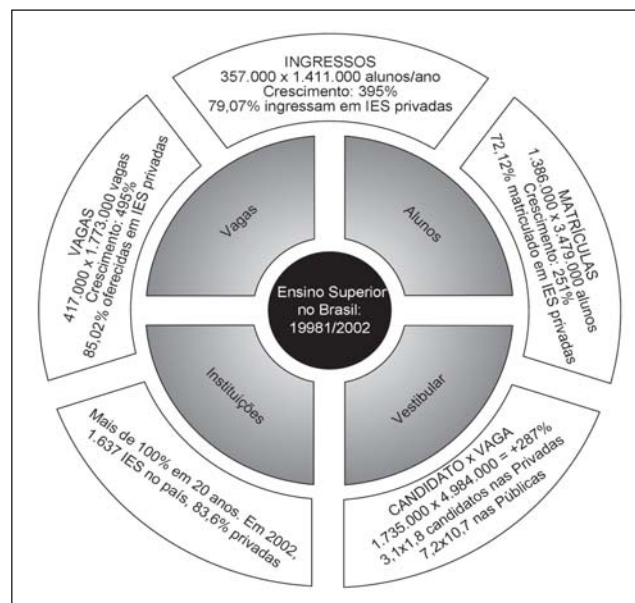


Figura 1: O Ensino Superior no Brasil de 1991 a 2002

Fonte: Inep/MEC – Sinopses estatísticas.

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

Nesse contexto competitivo, observou-se que, a partir da segunda metade da década de 1990, as IES privadas começaram a utilizar estratégias de *marketing* especialmente relacionadas com as variáveis de promoção e propaganda, com o objetivo de aumentar a participação de mercado, em função dos excelentes índices de crescimento do Ensino Médio. No entanto, com o decréscimo de alunos e o crescimento da inadimplência e da evasão, as universidades enfrentam novos desafios para a atividade de *marketing*.

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

### 3. A EVASÃO NA UNIVERSIDADE

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

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

As estatísticas sobre evasão diferem nas diferentes regiões do País, de instituição pública para instituição privada, de cursos da área de licenciaturas para as engenharias. Entretanto, estudos apontam que as causas principais da evasão estão relacionadas com três dimensões: dimensão acadêmica, expressa por dificuldades em disciplinas básicas, baixo aproveitamento em sala de aula, metodologia de ensino, relação professor x aluno, currículos, além de outros pontos relacionados com aspectos educacionais; dimensão financeira, determinada por baixo poder aquisitivo, necessidade de financiamento, inadimplência, perda ou necessidade de emprego, além de outros fatores relacionados com aspectos econômicos; dimensão pessoal, caracterizada por erro na escolha do curso, por não-entendimento dos métodos pedagógicos, por quebra de expectativa em relação a conteúdos estudados, além de outros pontos relacionados a aspectos psicológicos e comportamentais.

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

#### A – O aluno, em função de:

- nível socioeconômico, que o impulsiona para o mercado de trabalho em busca de renda;
- escolha do curso, feita sem informações suficientes, o que gera uma reversão de expectativas e uma frustração;

- falta de preparo em disciplinas básicas, devido a um Ensino Médio de baixa qualidade; e
- auto-seleção inicial, na busca de cursos com menor demanda para garantir o ingresso.

#### B – A estrutura do curso, em função de:

- aulas em turno integral, considerando a carga horária do curso, que impedem o aluno de desenvolver atividades remuneradas e de dedicar-se a atividades extraclasse; e
- metodologia utilizada nas aulas teóricas.

#### C – O mercado de trabalho interfere na medida em que:

- existe uma diferença nos níveis de empregabilidade para egressos de bacharelados em relação a formados em licenciaturas, o que faz com que nestas a evasão seja maior; e
- há carreiras consideradas de maior prestígio, o que ocasiona mobilidade para esses cursos, determinando evasão em outros.

#### D – O docente foi relacionado com a evasão nos seguintes pontos:

- baixa relação professor/aluno, especialmente nos primeiros semestres do curso;
- falta de treinamento e uso de professores substitutos; e
- baixa dedicação do corpo docente.

Pesquisa referida por Mattar (2004) sobre a evasão no curso de Administração de Empresas da FEA/USP<sup>2</sup>, instituição pública estadual, oferece uma visão das diferenças que podem existir em relação à evasão em instituições privadas. Nesse estudo, o **erro na escolha**, somado ao fato de o evadido **não gostar da área**, faz com que esses motivos sejam responsáveis praticamente por 60% da evasão.

<sup>2</sup> Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

#### 4. ABORDAGENS DE MARKETING PARA O ENSINO SUPERIOR

##### 4.1. Novos paradigmas educacionais

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

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

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

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

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

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

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

Em muitos países, e não é diferente no Brasil, onde a educação permanece sendo um bem público, de responsabilidade do Estado no que se refere a fornecimento, regulação e concessão, há



**Figura 2:** O paradigma da educação continuada  
Fonte: BRAGA (2002).

um nítido crescimento da participação da iniciativa privada, pela inexistência de políticas e insuficiência de recursos para financiamento que possam suprir a sociedade com ensino gratuito e público.

#### 4.2. Novos paradigmas de *marketing*

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

Nesse sentido, o novo *campus* da USP, localizado na Zona Leste, em São Paulo, é um exemplo das amplas possibilidades de diversificação oferecidas pela legislação vigente.

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

Essa flexibilidade também está conduzindo as universidades para novas formas de praticar *marketing*. Segundo Kalsbek (2003), nas estratégias utilizadas pela De Paul University, Chicago, USA, as variáveis do *marketing* tradicional, compostas de **produto**, **preço**, **posição** e **promoção**, deixaram de ser tratadas a partir de uma visão interna, passando a ser tratadas como **consumidor**, **custo**, **conveniência** e **comunicação**, identificadas com uma abordagem a partir do ambiente externo da instituição. Na De Paul, de acordo com o autor, o foco no **produto** deslocou-se para o foco no **clien-**

**te**. O fator **preço** passou a ser gerenciado a partir do **custo** que o aluno pode pagar pelo curso ou programa. Em vez de valorização da **posição** representada pelo espaço físico e pela localização, a visão passou a ser a **conveniência**, representada pelas mais diversas formas de acesso ao conhecimento oferecidas aos alunos. Finalmente, a **promoção** de massa está sendo substituída pela **comunicação** individualizada, graças ao avanço das comunicações e da tecnologia de informação.

Afirmou Kalsbek (2003: 170) que:

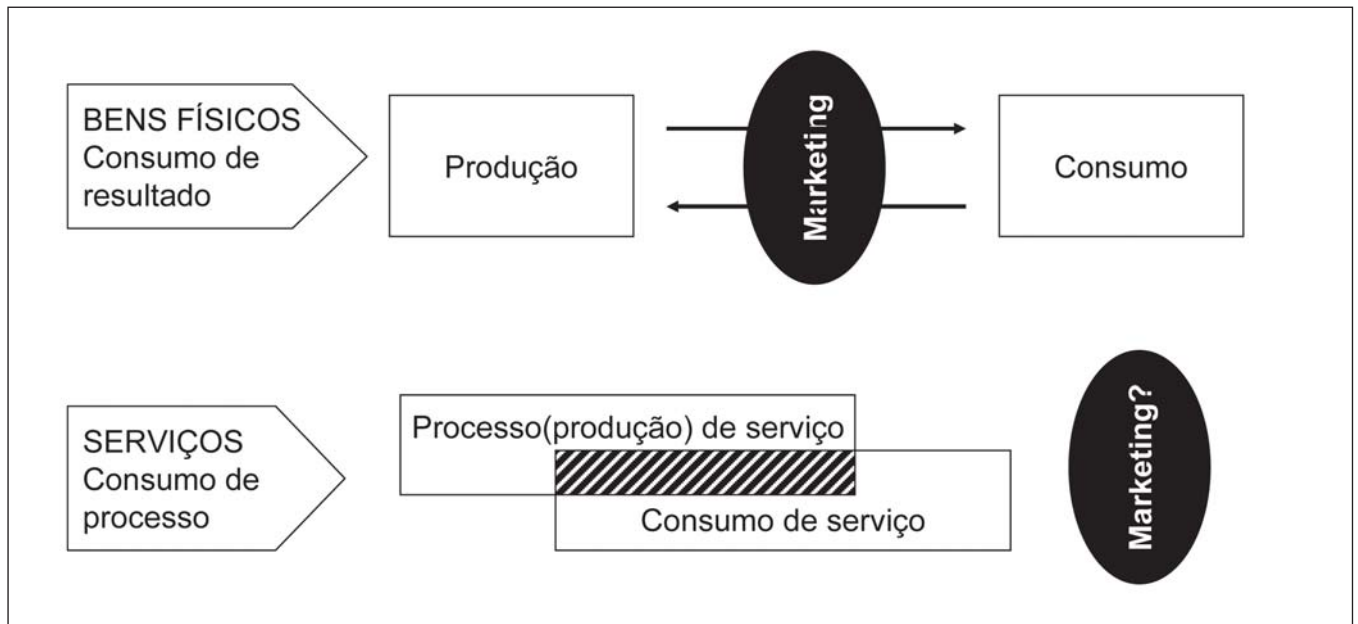
(...) à medida que o *marketing* utilizado pelas instituições de Ensino Superior evoluir para o foco no cliente, nos custos, na conveniência, na comunicação de duas vias, teremos uma convergência mais nítida de *marketing* e gerenciamento de matrículas. As práticas de pesquisa de *marketing*, modelagem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

Essa visão sobre diferentes abordagens de *marketing* vem sendo debatida, especialmente por autores europeus, em contraposição aos autores da escola norte-americana.

Com o advento do *marketing* de serviços, autores da escola europeia defendem que o paradigma do *marketing mix* e do **modelo dos 4 Ps**, está ultrapassado, cedendo ou dividindo lugar com uma abordagem baseada em interatividade e relacionamento (GRÖNROOS, 1997; GUMMESSON, 1990),

Na visão de Grönroos (1997), a mudança de foco do *marketing* – das transações para as relações – não descarta que as empresas que produzem bens de consumo para mercados de massa continuem com uma abordagem do *marketing mix*, pois, mesmo com a falta de relacionamento direto com os clientes, tais estratégias podem continuar rentáveis. Já para empresas de serviços ou para indústrias que aplicam estratégias baseadas em relacionamentos, o *marketing mix* é restritivo, pois o relacionamento e os contatos extrapolam os domínios dos **4 Ps**. Essa visão pode ser observada na Figura 3, que compara *marketing* para bens físicos e *marketing* para serviços.





**Figura 3:** Papel do *marketing* – bens físicos x serviços  
 Fonte: GRÖNROOS (2004: 72).

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

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

Sheth, Gardner & Garret (1998: 195), ao comentarem se o relacionamento pode ser efetivamente um fundamento do *marketing*, afirmaram que:

(...) necessitamos expandir a nossa compreensão do *marketing* para incorporar os dogmas ou doutrinas básicas do *marketing*, isto é, o comportamento de mercado, as transações de mer-

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

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

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

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

O debate teórico sobre uma pretensa decadência do paradigma do *marketing mix* (origem nos anos 1960) e do surgimento de um novo paradigma do **marketing de relacionamento** (a partir dos anos 1990) encontra as universidades catarinenses ainda no limiar da utilização do primeiro, como fonte para uma abordagem de *marketing*. A utilização do *marketing* de relacionamento, pelo menos no ambiente das universidades comunitárias de Santa Catarina, agrupadas em torno do Sistema Acafe<sup>3</sup>, ainda não é constatada. As universidades privadas catarinenses priorizam a captação de alunos (para aumento da base de clientes), com a utilização de grandes campanhas de mídia para angariar ingressantes, o que demonstra um foco maior em venda de produto, uma ação típica do *marketing* com foco transacional. Não há iniciativas conhecidas no sentido de gerenciar o vínculo com um aluno já matriculado, que é uma premissa do *marketing* relacional, mesmo diante de índices de evasão altos.

### 4.3. Barreiras ao *marketing* na universidade

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

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

possui acesso a fornecimento global, graças ao avanço tecnológico que dá suporte para a contínua renovação de produtos, para novos canais de distribuição e para diferentes fontes de suprimento.

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

Mesmo em relação ao *marketing* tradicional, são verificadas barreiras de implantação no ambiente interno das instituições educacionais de Ensino Superior. Kotler & Fox (1994) destacaram as duas principais resistências encontradas dentro das estruturas acadêmicas: a primeira ressalva do meio acadêmico, segundo os autores, é a de que o *marketing* é incompatível com a missão educacional, pois as universidades não são empresas comerciais e não vendem produtos: ao contrário, as organizações de ensino transferem um valor superior à sociedade, expresso pelo conhecimento, pelo desenvolvimento de competências, de habilidades de reflexão, de racionalidade, prescindindo, por isso, da necessidade de se utilizarem estratégias de negócios; e o segundo argumento é o de que a educação é uma necessidade latente na sociedade, bastando que seja despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida, não havendo necessidade de utilização de estratégias de *marketing* para introduzir os produtos acadêmicos e a presença da instituição no mercado.

Outra barreira à utilização do *marketing* pode estar relacionada com a autonomia da universidade, caracterizada pela fragmentação de sua gestão, diluída em conselhos, centros, departamentos e na própria sala de aula, onde a autoridade é o professor, o que a distancia das pressões competitivas estabelecidas no mercado e, naturalmente, do *marketing*. Alguns autores corroboram que esse posicionamento, tipicamente acadêmico, expressa um traço cultural que se desenvolveu em função de legislação vigente.

Segundo Schwartzman (2002), a autonomia das universidades significa que as instituições decidem

<sup>3</sup> Associação Catarinense das Fundações Educacionais.

o que, como e a quem ensinar, enquanto a sociedade paga a conta. Para o autor, isso não acontece somente na universidade pública, mas também é uma realidade na universidade privada, sempre pronta a cobrar pelos seus serviços, sem abrir mão, no entanto, de exigir subsídios.

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

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

## 5. MARKETING DE RELACIONAMENTO: REVISÃO TEÓRICA

### 5.1. Conceituação

Para McDonald *et al.* (2001: 80): “um dos temas-chave do *marketing* de relacionamento é que atrair novos clientes é somente o primeiro passo no processo de *marketing*. O fator crítico é manter este cliente”. Para tais autores, “é esse

foco de manter o cliente que diferencia as abordagens de *marketing* de relacionamento das abordagens tradicionais de *marketing*, que se concentram na aquisição do cliente”.

Berry (1983) foi pioneiro em afirmar que *marketing* de relacionamento é “atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multiserviços”. O autor estabeleceu uma visão de longo prazo para o *marketing* que extrapolava a simples operação de venda e o enfoque transacional, constituindo-se em importante avanço no que se refere aos objetivos tradicionais de satisfação de necessidades e de anseios, defendidos pelos estudiosos desde o final da década de 1950.

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

Segundo Kotler (2000), o *marketing* tinha, tradicionalmente, o papel de entender as necessidades dos clientes, levando-as às demais áreas funcionais da organização, de modo a exercer um papel de intermediação. Com o advento da comunicação eletrônica e das redes de informação, todas as áreas passaram a ter as mesmas condições técnicas para interagir com os clientes.

Enquanto o meio empresarial ainda discutia as premissas do *marketing* de relacionamento, McKenna (1992) já preconizava um novo paradigma para o *marketing*, baseado no **conhecimento** e na **experiência**. O *marketing* deveria buscar um **conhecimento** ampliado sobre o cliente, a tecnologia, a concorrência, a organização e os seus recursos. Ao ser assimilado, esse **conhecimento** permitiria aprimorar a visão das equipes internas, permitindo-lhes desenvolver segmentos de mercado cada vez mais específicos, além de orientar a integração do conjunto da organização com o consumidor para a construção de produtos e relacionamentos cada vez mais personalizados.



Para McKenna (1992), o *marketing* também deveria gerar **experiência**, por meio do armazenamento de históricos gerados pela interatividade com o cliente, pelo monitoramento da concorrência, pela análise do mercado, de forma a criar *feedback* por meio de sistemas de informações próprios ou em parceria com fornecedores. Essa realimentação do ciclo de informações forneceria dados mais seguros para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios ou para mitigar riscos no lançamento de produtos e na abertura de novos mercados.

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

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

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

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

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

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

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

Para Grönroos (2004: 293):

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

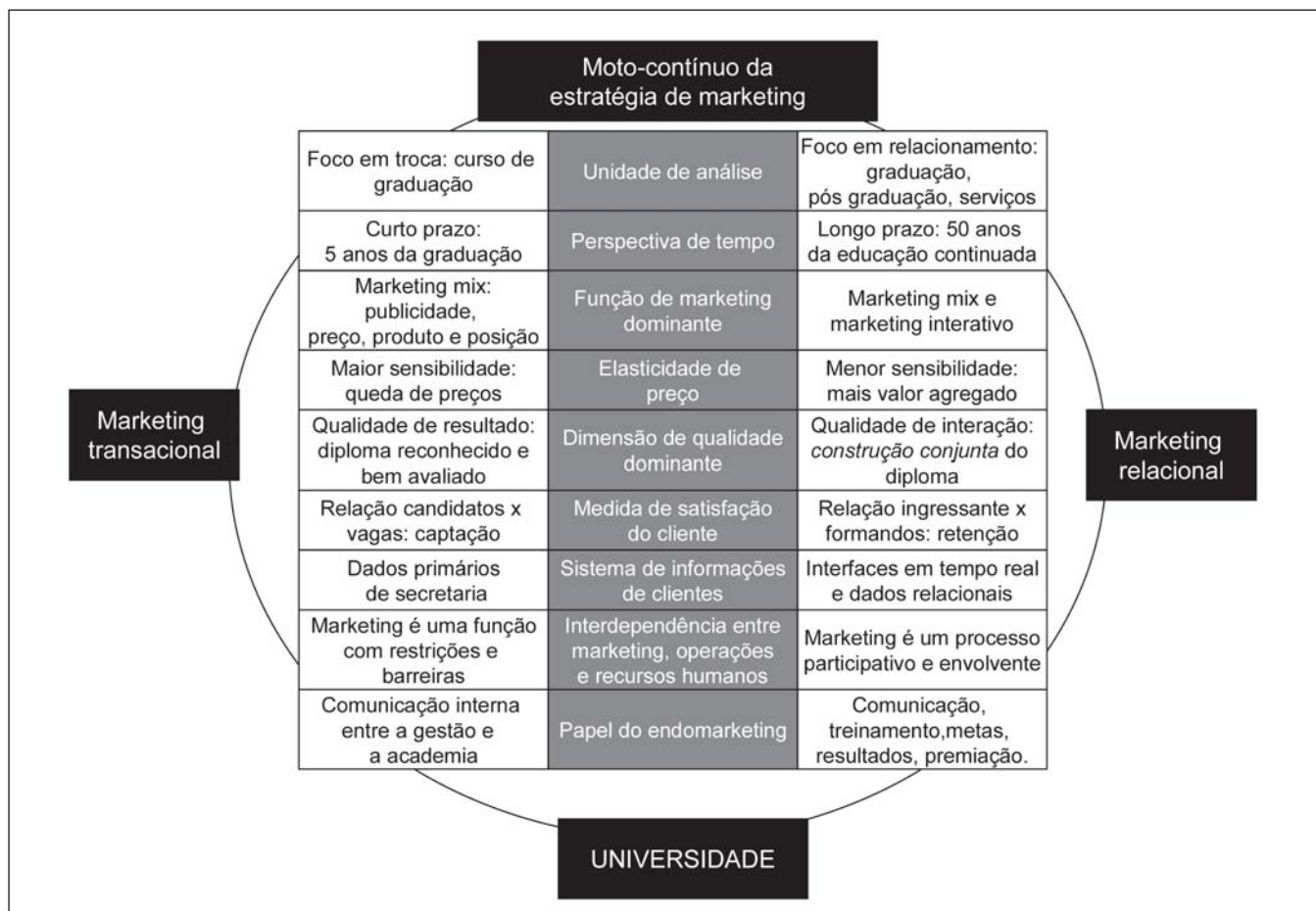
A universidade que focalizar a mudança do *marketing* transacional para o *marketing* relacional deve ter como pressuposto uma abordagem de gestão por processos, o que, de certa forma, contradiz a essência da organização universitária, baseada na especialização e no isolamento, em vez da colaboração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

## 5.2. Enfoque interno do *marketing* de relacionamento

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

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

Shapiro & Sviokla (1994: 20) consideraram essa mudança de ênfase como complexa para a organização, devendo envolver sete princípios gerenciais que, por sua vez, devem estar interligados para que



**Figura 4:** O contínuo da estratégia de *marketing*  
 Fonte: GRÖNROOS (2004: 313), adaptado pelo autor para universidades.

**Quadro 1:** Comparativo entre a abordagem transacional e a abordagem relacional

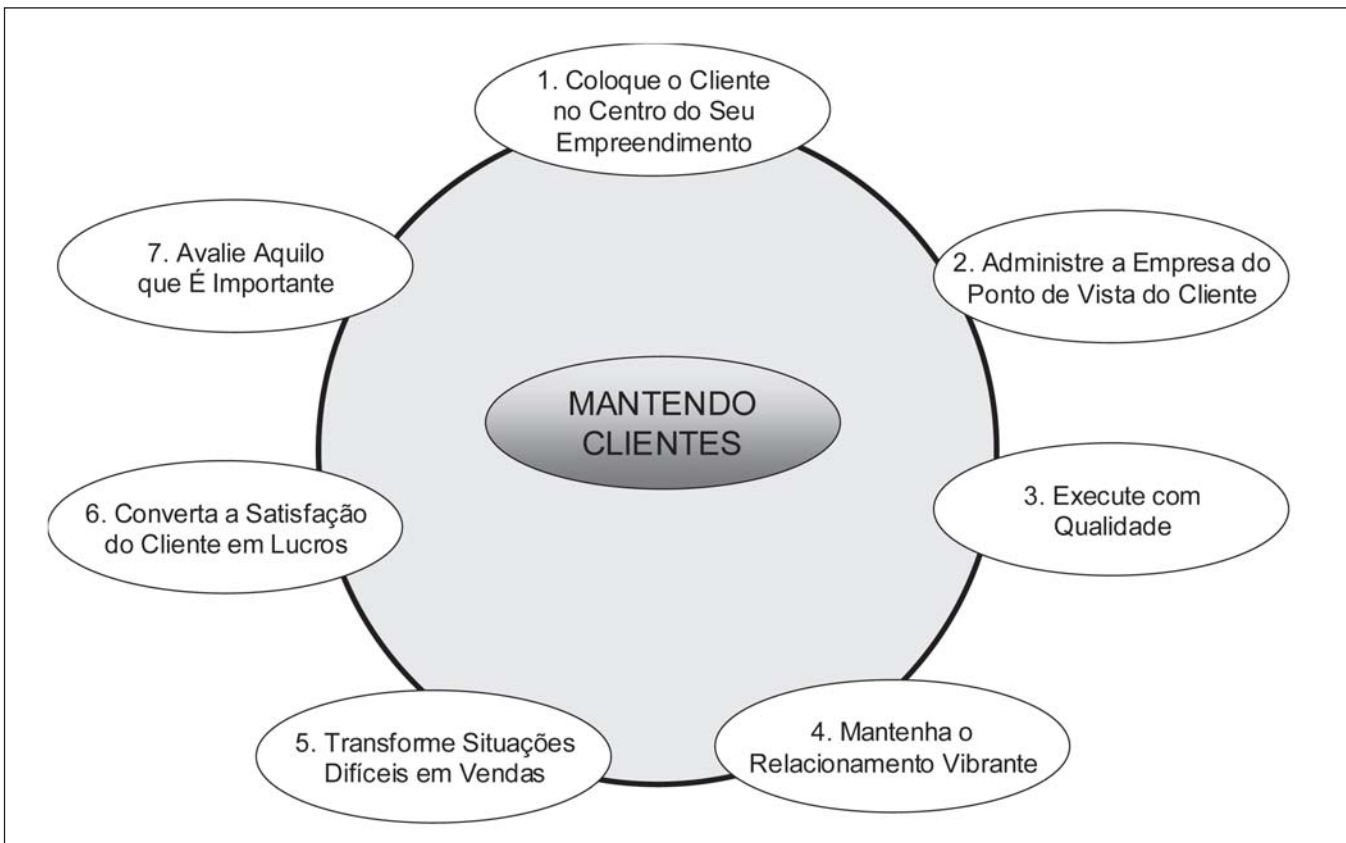
<b>Marketing tradicional</b>	<b>Marketing de relacionamento</b>
Atrair clientes	Manter clientes
Foco em transações Departamento Intermediário entre as áreas e o mercado	Foco em relações Processo Integrador das áreas com o mercado
Segmentos de clientes Volume de vendas	Perfis de clientes Volume de trocas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

Fonte: Adaptação do autor.

a empresa transforme a manutenção de clientes em prática efetiva, conforme demonstrado na Figura 5. Pela ordem em que os princípios são apresentados, pode-se constatar que o foco da organização é definido a partir do ambiente externo – mercado e clientes –, mas que a mudança interna é um requisito fundamental para o sucesso das estratégias de *marketing* de relacionamento.

Para os autores citados, dispor “o cliente no centro da organização” significa evitar a tendência de pautar a empresa por objetivos internos e estar atento para combater a introspecção natural de várias áreas funcionais que a distanciam do cliente e do mercado. Administrar sob o “ponto de vista do cliente” envolve uma profunda reformulação nos processos da empresa, os quais, muitas vezes, foram criados para um ambiente de menor competição e para uma realidade tecnológica de menor complexidade. Ainda refletindo sobre o âmbito interno da organização, a “qualidade” é apontada como fator

preponderante para a obtenção de resultados, por gerar lealdade, recomendação positiva e melhor preço, entre outros fatores. Passando para princípios que mostram a organização em contato direto com o mercado, os mesmos autores ressaltaram a importância do “relacionamento vibrante”, construído com base na constante inovação e na agregação planejada de um valor diferenciado para cada fase do ciclo de vida do produto ou serviço. No que se refere à atuação em face de “situações de crise”, Shapiro & Viocla (1994) recomendaram o desenvolvimento de estratégias de recuperação de clientes, excedendo as expectativas destes quando da solução de possíveis falhas no atendimento. No princípio que aborda a transformação de “satisfação em lucro”, os autores aqui referidos enfatizaram a importância de se atribuir um valor correto aos serviços prestados, para que remunerem à altura os investimentos realizados pela empresa no seu objetivo de obter a satisfação do cliente. Por fim, o princípio gerencial de “medir o que é importante” recomenda



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

Fonte: SHAPIRO & SVIOKLA (1994).

que as avaliações devem ser feitas de forma quantitativa – análise de lucros, retorno sobre investimento, participação de mercado –, mas que também devem ter um viés qualitativo, especialmente no sentido de que os “relacionamentos duradouros com clientes aumentam a lucratividade da empresa em várias dimensões”.

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

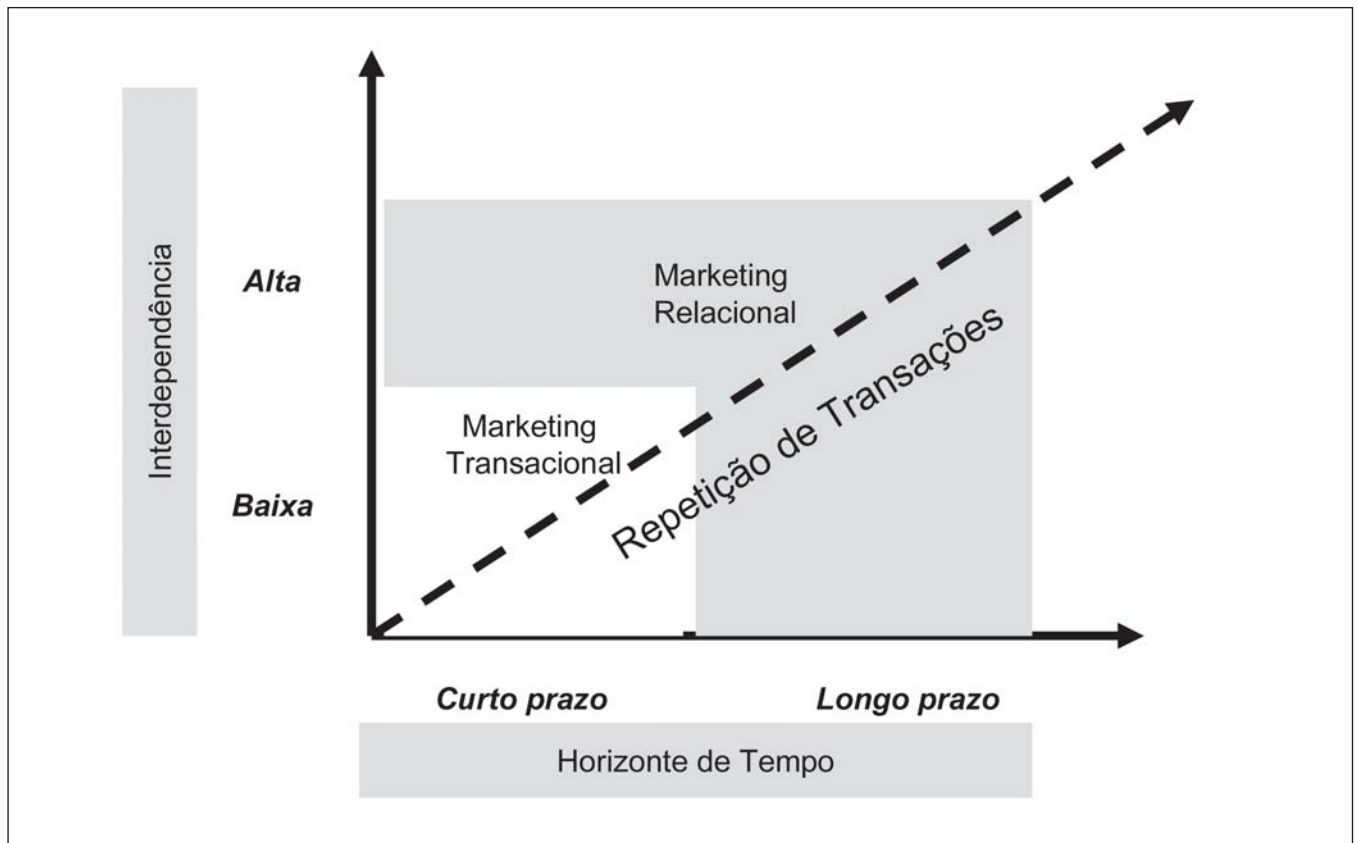
O enfoque do *marketing* de relacionamento, dessa forma, estabelece que, a partir de um relacionamento, o cliente passa a pertencer a uma categoria de **cliente relacional**, tratado dentro de uma base contínua, a qualquer instante, independente de estar ou não fazendo uma compra, conforme salientou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

### 5.3. Criação de valor

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

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

Se fosse possível quantificar todas as variáveis, essa soma representaria o *lifetime value* (LTV), ou **valor vitalício** do cliente. Mas, além do **valor efetivo**, o cliente também possui um **valor estratégico** – valor adicionado que o cliente passa a



**Figura 18:** Das transações às relações

Fonte: MARCOS (2004: 5).

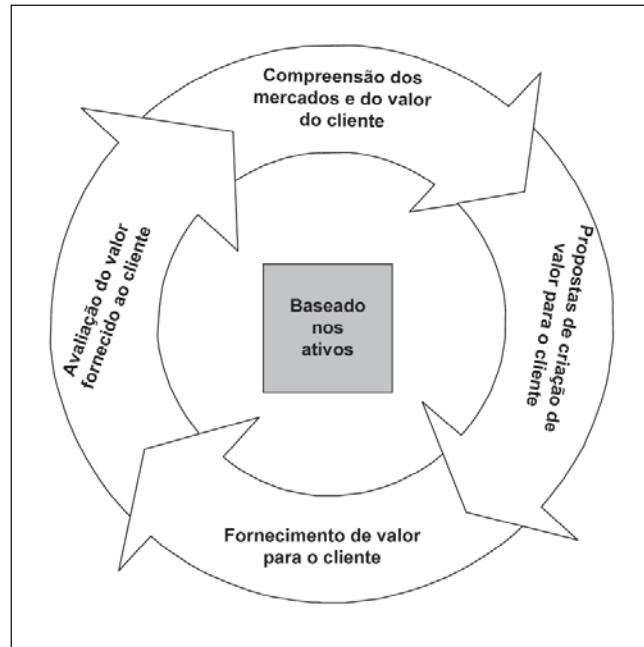
ostentar quando é envolvido por uma estratégia com foco na ampliação das transações.

Contextualizando para uma universidade privada, o valor adicionado citado está configurado, numa **dimensão tangível**, se, além da transação efetiva da matrícula no curso de graduação, o aluno, por exemplo, também comprar seus livros na instituição, praticar esportes na academia de ginástica interna, realizar um curso paralelo de línguas, permanecer na instituição para um curso de pós-graduação e realizar transações continuadas, ao longo de toda a vida. Ao formar-se, o aluno continuaria utilizando as bibliotecas, receberia cursos de atualização a distância, continuaria usando o seu *e-mail* acadêmico, operado pelo provedor da universidade. Já numa dimensão intangível, além de indicar alunos ao longo de todo o seu vínculo com a instituição, o aluno, num futuro mais largo, matricularia seus filhos na universidade de origem, além de transformar-se em doador ou patrocinador.

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

McDonald *et al.* (2001) propuseram um processo para a criação de valor, apresentado na Figura 7, o qual orienta a empresa para que ela efetivamente transforme-se em organização voltada para o cliente.

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



**Figura 7:** Criação de valor para o cliente  
Fonte: McDONALD *et al.* (2001).

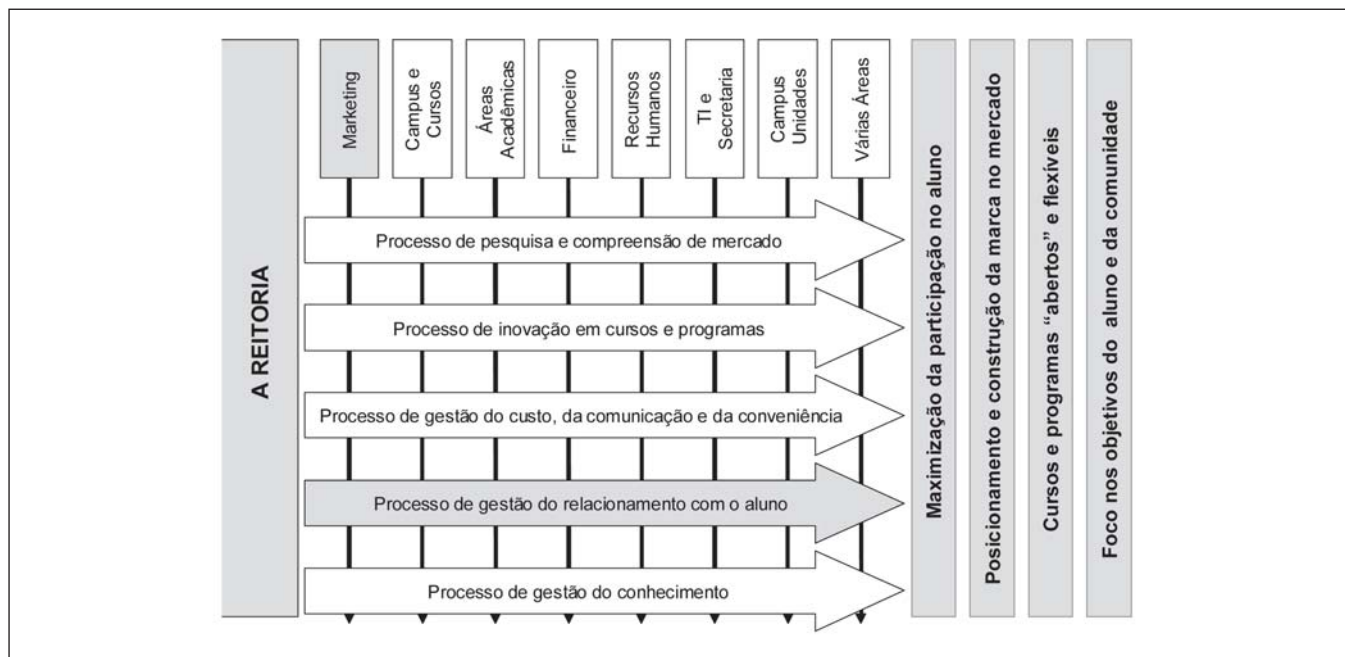
que deve ser o líder de todos os processos de criação de valor.

Na Figura 8, apresentada a seguir, adaptou-se o modelo detalhado dos processos de criação de valor de McDonald *et al.* (2001) para uma organização universitária comunitária, no modelo daquelas constituídas pelo Sistema Acafe, em Santa Catarina.

Nesse modelo, verifica-se que os processos perpassam toda a instituição, conduzidos por uma Reitoria que direciona a universidade para um foco no mercado a que ela atende. As funções estão integradas com todos os processos e os lideram, de acordo com o momento. A indicação, na Figura 8, de que o *marketing* lidera o processo de relacionamento com o aluno expressa o momento deste, já que, em outras oportunidades, a área de Tecnologia de Informação ou qualquer outra área poderá estar no comando, de acordo com o valor que estiver sendo entregue ao aluno naquele dado momento. Ao final dos processos considerados essenciais, estão alguns dos resultados a serem obtidos e que são definidos a partir das estratégias específicas de cada instituição de ensino.

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





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

Fonte: McDONALD *et al.* (2001). Adaptação do autor para universidades.

### Quadro 2: Atividades para *marketing* de relacionamento

Atividades	Implicações
<b>1. Usar tecnologia para se comunicar e atender a clientes individuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar o cliente individualmente ou por grupos, para oferecer o valor que cada um deseja.</li> <li>✓ Utilizar tecnologia para identificar e atender aos anseios do cliente em toda a cadeia de valor.</li> </ul>
<b>2. Expandir produtos e serviços para atender ao cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver parcerias.</li> <li>✓ Fornecer serviços e produtos de terceiros agregados aos produtos e serviços próprios.</li> <li>✓ Formar alianças não-tradicionais – até mesmo com concorrentes – para garantir o atendimento aos clientes.</li> </ul>
<b>3. Selecionar e rejeitar clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descartar clientes não-apropriados às estratégias.</li> <li>✓ Reduzir a carteira de clientes para um atendimento eficiente àqueles para os quais é possível agregar máximo valor.</li> </ul>
<b>4. Desenvolver a cadeia de relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar os processos da empresa em função da sua cadeia de relacionamento, priorizada em relação à cadeia de abastecimento.</li> </ul>
<b>5. Repensar os 4 Ps do <i>marketing</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver cooperação e colaboração por parte dos clientes para a criação de produtos, interagindo em tempo real, ao contrário do método histórico, em que a empresa concebia o conceito, fazia pesquisa, desenvolvia-o e lançava-o no mercado.</li> <li>✓ Variar o preço de acordo com o valor fornecido, que é definido pelo cliente.</li> <li>✓ Deixar o cliente decidir como quer se comunicar com a empresa, minimizando a importância da mídia de massa.</li> <li>✓ Transformar a distribuição em processo – e não mais em canal – no qual o cliente escolhe em que local irá buscar o produto e de quem irá buscá-lo, na composição desejada.</li> </ul>
<b>6. Usar gerentes de relacionamento para gerir relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos ao longo das diversas etapas de criação de valor para o cliente, utilizando profissionais de relacionamento.</li> </ul>

Fonte: GORDON (2003).

Kalsbek (2003: 146) discorreu que há diferenças significativas entre o *marketing* tradicional e o *marketing* de relacionamento, utilizando exemplos da DePaul University, de Chicago, EUA:

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

## 6. CONCLUSÕES

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

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

Por outro lado, o volume de informações proporcionado pela evolução da tecnologia tem habilitado melhor e mais rapidamente as organizações para uma ligação mais efetiva com fornecedores e para reunir dados sobre o comportamento dos clientes, numa escala sem precedentes. Tais mudanças e desafios não encontram adequação na

mentalidade do *marketing* transacional, baseado no tradicional modelo do *marketing mix*.

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

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

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

No entanto, ficou evidenciado que o *marketing* de massa já teve maior relevância nos períodos que antecedem o final da década de 1990, quando estratégias de produto, imagem, preço ou localização geravam vantagens competitivas sustentáveis. Hoje, o ambiente competitivo do mercado educacional aponta para a transformação definitiva da universidade em um negócio de serviços, organizado para um ciclo ainda mais longo introduzido pelo novo paradigma da educação continuada, dentro do qual relacionamento é a palavra-chave.

O aluno passa a ser um cliente para toda a vida, as transações passam a ser continuadas, há um processo de construção conjunta do serviço educacional, não há mais cliente. Em última análise, há um parceiro que cria o seu próprio produto, que define o valor de que necessita em função do seu próprio ciclo de vida, e não mais do ciclo de vida do serviço ou produto, que recomenda, que se

relaciona com professores, coordenadores, gestores, os quais, por sua vez, estão investidos do papel de profissionais de *marketing* em tempo parcial, consolidando o conceito original de

Gummesson (1994) de que as relações, as redes e a interação abrangente de todas as partes envolvidas no processo é que caracterizam a essência do *marketing* de relacionamento.

## REFERÊNCIAS

- BERRY, Leonard B. *Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing*. Chicago: AMA, 1983.
- BRAGA, Ryon. *Cenário atual do mercado de ensino superior na visão do marketing educacional*. São Paulo: ABMES, 2002.
- DELUIZ, Neise. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. *Formação*, Brasília, v. 1, n. 2, maio de 2001.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. São Paulo: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 35, n. 3-4, p. 322, March-April, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Marketing: gerenciamento de serviços*. São Paulo: Campus, 2004.
- GRÖNROOS, Christian & RAVALD, Annika. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.
- GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.
- \_\_\_\_\_. *The part-time marketer*. Sweden: Center for Service Research, Karlstad, 1990.
- KALSBEK, David H. *Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior*. In: KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip & FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARCOS, Anabela Maria Bello da Silveira Baptista de Figueiredo. A new marketing paradigm in the knowledge economy. Universidade de Coimbra. Disponível em: <<http://www.fe.uc.pt/30years/papers/132.pdf>>. Acesso em: 28 de janeiro de 2004.
- MATTAR, Fauze Najib. *Avaliação do ensino de administração: modelo conceitual e aplicação*. Disponível em: <<http://fauze.com.br>>. Acesso em: 10 de junho de 2004.
- MCDONALD, Malcolm; CHRISTOPHER, Martin; KNOX, Simon & PAYNE, Adrian. *Clientes: os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização orientada para o mercado*. São Paulo: Futura, 2001.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento – estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MOTTA, José Inácio Jardim; BUSS, Paulo & NUNES, Tânia Celeste. Novos desafios educacionais para a formação de recursos humanos em saúde. *Olho Mágico*, v. 8, n. 3, dezembro de 2001. Disponível em: <[www.ccs.uel.br](http://www.ccs.uel.br)>. Acesso em: 19 de junho de 2004.
- NEIVA, Cláudio Cordeiro & COLLAÇO, Flávio Roberto. Novas universidades. Disponível em: <[www.educonsult.com.br](http://www.educonsult.com.br)>. Acesso em: 2 de julho de 2004.
- PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. *Marketing one to one*. Ferramentas para implementação de programas de *marketing* direto one to one. São Paulo: Makron Books, 1999.
- SHAPIRO, Benson P. & SVIOKLA, John J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SHETH, J. N.; GARDNER, D. M. & GARRET, D. E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: Wiley, 1988.
- SCHWARTZMAN, Simon. *La expansión y la diversificación de la educación superior em América*

## REFERÊNCIAS

*Latina y el Caribe*: uma revisión de desarrollos recientes y tendências. Fortaleza: 2002.

TRONCHIN, Valsoir. Marketing one to one *versus* marketing de massa. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em: 4 de janeiro de 2001.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP. *Projeto Universidade do Futuro*. Centro de Pesquisa Prospectiva. São Paulo: USP, 2001.

VELOSO, Tereza Christina M. A. & ALMEIDA, Edison Pacheco. *Evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário de Cuiabá* – um processo de exclusão. Cuiabá: UFMT, 2000.