



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***O Marketing Relacional e a Fidelização dos Estudantes:  
Um Estudo Aplicado ao CCSO da UFMA-Brasil e à ESTG  
do IPL-Portugal***

**Maria Raimunda Marques Mendes**

Leiria, novembro de 2012



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***O Marketing Relacional e a Fidelização dos Estudantes:  
Um Estudo Aplicado ao CCSO da UFMA-Brasil e à ESTG  
do IPL-Portugal***

**Maria Raimunda Marques Mendes**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Alzira Maria Ascensão Marques,  
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, novembro de 2012

# ***Em Memória de Meus Pais***



## ***Agradecimentos***

---

Agradeço a Deus que dirige minha vida e me deu oportunidades de fazer esta dissertação, posso dizer que este foi um caminho, uma aventura de descoberta do conhecimento quer a nível académico quer a nível pessoal.

A minha querida irmã Teresa Cristina Marques Mendes pelo grande apoio espiritual, material e pessoal em todas as horas da minha vida, que em seu nome representa todos os irmãos e demais membros da nossa família. Ao meu filho José Augusto Pereira Mendes pelo seu amor, carinho, apoio e conselhos referente a nossa vida.

Esta dissertação é fruto de muita dedicação, longas horas de estudos, sacrifício e amor. E o mais importante é que contei com a preciosa e fundamental ajuda da orientadora Doutora Alzira Marques que sempre se mostrou disponível, atenciosa, e crítica ao longo de todo o trabalho, e nesta parceria tudo foi fluindo. Muito obrigada por ter acompanhado o meu ritmo e comportamento.

No âmbito académico, tive o prazer de privar com professores maravilhosos, de grandes conhecimentos, orientados e vocacionados à sublime missão de educar. Vim descobrir um país e um povo que se tornou nesta jornada uma família, sinto-me profundamente grata pela simpatia, sempre prontos para me ajudar, com carinho e atenção, fui sempre bem recebida, as minhas expectativas foram superadas.

Ao Professor Aldo Vannucchi que contribui com amor e toda força e para que eu suportasse o frio disse-me: transforme o frio externo em calor interno para atingir os seus objetivos. Ao Dr. Ômar Souki pelo amor e incentivo para que eu tomasse na decisão de fazer o mestrado em outro país.

A todos os amigos do fundo do coração na hora que mais precisei foram aparecendo na minha vida e facilitando com a sua amabilidade, compreensão, conhecimentos ajudaram-me a ultrapassar desafios que se apresentaram, no âmbito de programas, computação, construção, organização, deste trabalho, aqui destaco Teresa Honório e Nuno Santos que sem eles esta dissertação não seria concluída a tempo.

A UFMA – Universidade Federal do Maranhão e aos alunos que permitiram a aplicação dos questionários que em nome do Professor Lauro Carvalho agradeço todos os professores do DECA-Departamento de Ciências Contábeis e Administração com os demais professores e funcionários desta Universidade.

As amigas Professora Regina Luna, Cleide Reis e Claudia Cisneiro pelo apoio financeiro que contribuiu decididamente para a conclusão deste mestrado.

A minha amiga Doutora Manira Santos que sempre me incentivou insistentemente para que eu tomasse a decisão de fazer esse mestrado.

Ao Professor Ribas da UFRJ pelas horas de dedicação na orientação de projetos.

Ao IPL- Instituto Politécnico de Leiria e em nome da Professora Sílvia Ferrão agradeço aos alunos, o corpo docente, e não docente do IPL pelo serviço prestado com excelência.

Aos Professores e amigos Doutora Ana Maria Rodrigues, Doutor José Soares da Fonseca, Doutora Natália Canadas e Doutor Eugénio Lucas os quais criaram condições para minha entrada neste mestrado.

A amiga Elisa Bento representando todas as amigas da Biblioteca José Saramago que muito contribuíram com valiosas informações para que esta pesquisa fosse realizada. A amiga Sílvia Quinta representando todos os funcionários das Residências do IPL pela assistência permanente e pessoal que recebi desde os primeiros dias que cheguei em Portugal A Lurdes Neto representando todos os funcionários das Cantinas 1, 2 e 3 pelo seu grau de preocupação e compreensão com as minhas necessidades alimentares.

A Doutora Paula Sebastião e Rui Lobo que contribuíram com muitas sugestões ao longo deste mestrado.

Aos amigos Celina Tavares, Manuela dos Santos, Tiago de Jesus, João Canilho, Sílvia Fernandes, Alexandre Cordeiro, Carlos Coelho, Inácia Vieira, Dalila Pinto, Vítor Oliveira que contribuíram com orientações na área de computação e com conforto para minha vida pessoal.

As amigas Marta Silvério, Margarida Rodrigues e Raquel Cruz que com amor colaboraram com muitas informações e ajuda pessoal para a conclusão desta dissertação.

A amiga Elsa Marisa representando todos os amigos da Seicho-No-Ie de Portugal e Joana Trajano representando os amigos da Seicho-No-Ie do Brasil pelo grande apoio espiritual e pessoal, e demais amigos que não constam desta lista mas, deram-me forças para concluir o mestrado.

Muito **obrigada** a todos.

## **Resumo**

---

Nos últimos anos, grandes mudanças na política, governança, estrutura e *status* de ensino superior têm sido realizadas em todo o mundo. As mudanças ambientais, como a privatização, diversificação, descentralização, internacionalização e aumento da concorrência são comuns à maioria dos países. Estas mudanças têm um efeito sobre como as Instituições do Ensino Superior (IES) operam hoje em dia e como são percebidas pelos seus *stakeholders*. Face ao exposto, algumas IES estão aplicando o marketing para ganhar vantagem competitiva. A captação de estudantes é importante, mas a fidelização dos seus diplomados revela-se de maior importância, uma vez que se traduz não apenas no regresso à IES para novas formações, mas na sua recomendação.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo verificar a utilidade da orientação para o estudante das IES, pelo que nos propomos estudar a influência das práticas do Marketing Relacional na satisfação e fidelização dos estudantes. Para o efeito, escolhemos para objeto de estudo duas IES: o Centro de Ciências Sociais (CCSo) da Universidade Federal do Maranhão-Brasil e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria-Portugal e como unidade de análise os estudantes da licenciatura dessas duas instituições.

Assim, com base na informação recolhida através de questionário numa amostra de 1007 estudantes efetuou-se o estudo quantitativo e transversal, com a finalidade de estudar as relações entre as variáveis de um modelo concetual deduzido da revisão de literatura sobre marketing relacional. Os resultados evidenciaram a importância do Marketing Relacional na satisfação dos estudantes e a relação entre as variáveis chave do marketing relacional: satisfação, confiança, compromisso e fidelização dos estudantes.

Este estudo mostrou que as IES devem ver o marketing como uma oportunidade de melhorar o seu desempenho e adotar o marketing relacional que privilegie a fidelização dos seus

diplomados e que a satisfação destes facilite a captação de novos estudantes através da recomendação.

*Palavras-chave:* Marketing Relacional; Ensino, Fidelização, Compromisso, Confiança, Satisfação

## ***Abstract***

---

In recent years, major changes in policy, governance, structure and status in the higher education have been performed worldwide. Environmental changes, such as privatization, diversification, decentralization, globalization and increased competition are common to most countries. These changes have an effect on how Higher Education Institutions (HEIs) operate today and how they are perceived by its stakeholders. Given the above, some HEIs are applying marketing to gain competitive advantage. Attracting students is important, but the loyalty of its graduates proves to be of greater importance, since it reflects not only the return to the HEIs to new formations, but in its recommendation.

In this context, this study aims to determine the usefulness of guidance to the student of HEIs, so we propose to study the influence of relational marketing practices in student satisfaction and loyalty. To this end, we chose to study two HEIs object: the Centre for Social Sciences (CCSO), of Federal University of Maranhão-Brazil and the School of Technology and Management (ESTG), Polytechnic Institute of Leiria-Portugal and as the unit of analysis the undergraduate students of both institutions.

Based on information gathered through a questionnaire on a sample of 1007 students, was made a quantitative cross up, in order to study the relationships between the variables of a Conceptual Model deducted from the review of literature on relational marketing. The results highlighted the importance of Relational Marketing on student satisfaction and the relationship between the key variables of relational marketing: satisfaction, confidence, commitment and loyalty of students.

This study showed that HEIs must see marketing as an opportunity to improve their performance and adopt the privileges that relational marketing and loyalty of its graduates and their satisfaction facilitate attracting new students through recommendation.

Keywords: Relational Marketing, Teaching, Loyalty, Commitment, Trust, Satisfaction

## ***Índice de Figuras***

---

Figura 1: Modelo conceptual de investigação.....	7
Figura 2: Benefícios do marketing de relacionamento.....	13
Figura: 3 Construto qualidade do relacionamento.....	21
Figura 4: Investigação Empírica.....	41
Figura 5: Modelo operacional de investigação dos determinantes da satisfação.....	47
Figura 6: Modelo operacional de investigação dos determinantes da lealdade .....	49
Figura 7: Modelo operacional de investigação (desdobrado).....	58



## Índice de Quadros

---

Quadro 1: Resultados do estudo da unidimensionalidade e da validade dos modelos de medidas .....	53
Quadro 2: Resultados dos coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> .....	56
Quadro 3: Resultados do MRLM - O impacto do marketing relacional na satisfação.....	58
Quadro 4: Resultados do MRLM - O impacto do marketing relacional na fidelização.....	59
Quadro 5: Resultados do MRLS - O impacto da satisfação na confiança dos estudantes.....	59
Quadro 6: Resultados do MRLS - O impacto da satisfação no compromisso dos estudantes.....	60
Quadro 7: Síntese das hipóteses corroboradas.....	65



## ***Lista de Siglas***

---

CCSo: Centro de Ciências Sociais

ESTG: Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IES: Instituições de Ensino Superior

IPL: Instituto Politécnico de Leiria

MGLM: Modelos de Regressão Linear Múltipla

MGLS: Modelos de Regressão Linear Simples

UFMA: Universidade Federal do Maranhão Brasil



# Índice

---

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS .....	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE QUADROS.....	XI
LISTA DE SIGLAS .....	XIII
ÍNDICE .....	XV
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO .....	2
1.2 OBJETO E PROBLEMÁTICA DE ESTUDO .....	5
1.3 QUESTÃO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	7
1.4 TIPO E METODOLOGIA DE ESTUDO .....	7
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
2.1. MARKETING RELACIONAL: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS .....	9
2.2. DAS NECESSIDADES ÀS EXPECTATIVAS: UM DESAFIO PARA O MARKETING RELACIONAL.....	15
2.3. SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	17
2.4. A QUALIDADE.....	20
2.5 CUSTOMIZAÇÃO .....	23
2.6 O ENDOMARKETING OU MARKETING INTERNO .....	24
2.7 MARKETING INTERATIVO.....	27
2.8. A CONFIANÇA .....	28
2.9. O COMPROMISSO.....	30
2.10. A LEALDADE DOS CLIENTES .....	33
2.11. O MARKETING RELACIONAL NO SETOR DA EDUCAÇÃO .....	36
2.12. SÍNTESE.....	39
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
3.2. OBJETIVOS E QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO .....	41
3.2.1. <i>Os determinantes da satisfação no âmbito do Marketing Relacional .....</i>	<i>42</i>
3.2.2. <i>As relações entre as variáveis-chave do Marketing relacional: Os determinantes da Lealdade .....</i>	<i>47</i>
3.2. DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO E DA AMOSTRA.....	49
3.3 MÉTODO DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS .....	49
3.3.1 <i>Recolha de dados por Questionário: a operacionalização das variáveis .....</i>	<i>50</i>
3.3.2. <i>Tratamento dos dados .....</i>	<i>50</i>
3.4 CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS .....	51
3.4.1 <i>Síntese.....</i>	<i>53</i>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
4.1 APRESENTAÇÃO RESULTADOS .....	56
4.1.1 <i>Análise dos Coeficiente dos Correlação de Pearson.....</i>	<i>57</i>
4.1.2 <i>Análise dos Modelos de Regressão Linear Múltipla .....</i>	<i>57</i>
4.1.2.1. <i>O impacto do marketing relacional na satisfação dos estudantes.....</i>	<i>58</i>
4.1.2.2. <i>Os determinantes da fidelização dos estudantes e as relações entre.....</i>	<i>59</i>
4.1.2.3. <i>A relação entre a satisfação, confiança e compromisso dos estudantes .....</i>	<i>59</i>

4.1.3. <i>Análise das diferenças de médias entre duas amostras independentes: estudantes da CCSO e estudantes da ESTG</i> .....	60
4.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	60
4.3. SÍNTESE .....	65
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>67</b>
5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	67
5.2. OS PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO .....	69
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	70
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>73</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>86</b>
APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO .....	86
APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA .....	91
<b>APÊNDICE 3: RESULTADOS DAS ANÁLISE FATORIAIS EXPLORATÓRIAS</b> .....	96
APÊNDICE 4: OS RESULTADOS DO TESTE T PARA DUAS AMOSTRAS INDEPENDENTES: CCSO_BRASIL E ESTG_PORTUGAL...	100

# **1. Introdução**

---

As atuais mudanças que ocorrem no mundo económico, político e social, levam as organizações a repensarem as suas práticas de marketing. Atualmente elas enfrentam uma concorrência assustadora na captação e manutenção dos clientes.

O projeto de investigação que aqui se apresenta tem como objetivo analisar o alcance e a aplicabilidade de uma perspectiva relacional do marketing no quadro de uma economia que se faz progressivamente digital, onde a Internet continua desempenhar um papel revolucionário, contribuindo para a reformulação das regras de competição e para a mudança de comportamento do consumidor.

É neste novo contexto que as estratégias de fidelização ganham maior relevância, e onde se constata que o marketing transacional, preocupado que está em conquistar clientes não é suficiente para garantir a continuidade dos negócios. Mais importante do que conquistar é necessário construir relações fortes e duradouras com os clientes. Para isso, é necessário repensar a própria organização, a sua estratégia e as práticas de marketing e transformá-la numa organização inteligente, capaz de criar valor através da gestão de uma rede de relacionamentos.

Mas será que todas as organizações têm que passar por essa reestruturação? Será que todos os clientes estão ávidos de uma relação? Que tipo de relação? Será que o marketing relacional pode ser aplicado na generalidade dos mercados e organizações? Será que faz sentido aplicá-lo numa Instituição do Ensino Superior? Estas são questões críticas para as quais, de algum modo, contamos poder trazer alguma discussão com este projeto de investigação.

Os clientes com a massificação do uso de tecnologias de informação e comunicação electrónica também mudaram as suas atitudes e comportamentos de consumo. Agora têm uma

infinidade de ofertas à sua disposição e fornecedores dispostos a satisfazerem as suas necessidades e superem as suas expectativas. Nesse sentido, as organizações tendem a adotar práticas do marketing relacional para criar e sustentar vantagens competitivas através do compromisso e lealdade dos clientes.

A propósito das organizações termais, Antunes e Rita (2007, p. 110) defendem que “o marketing relacional poderá ser uma opção estratégica por parte das organizações, capaz de dar resposta às novas exigências dos consumidores, através de uma abordagem mais interativa e individualizada”. Tudo indica que possa ser utilizado pela generalidade das organizações, particularmente pelas organizações de serviços. Parte-se deste princípio para a realização desta dissertação com foco nos clientes das Instituições de Ensino Superior Público, do Brasil e de Portugal, mais especificamente de uma unidade orgânica da Universidade Federal do Maranhão em São Luís (UFMA) e outra do Instituto Politécnico de Leiria (IPL).

Pretende-se com a presente pesquisa questionar e refletir sobre a temática Orientação para o Cliente das Instituições de Ensino Superior, estudando o impacto das suas práticas de marketing relacional na fidelização dos estudantes à insígnia da instituição de ensino superior.

Assim, neste capítulo, apresenta-se uma introdução e uma visão global sobre o conteúdo da investigação efetuada no âmbito do mestrado em Marketing Relacional. Descreve-se o enquadramento do tema, a formulação do problema, os objetivos e a fundamentação do estudo de dissertação. Em seguida serão abordados os contributos que se esperam obter com a investigação. Para finalizar será apresentada a estrutura do trabalho.

### 1.1. Enquadramento

Atualmente os serviços estão inseridos em todos os lugares, quer em uma sala de aula ministrada pelo professor, quer em uma visita ao cabeleireiro, uma viagem de avião, trem, ônibus, uma consulta ao médico, dentre outros. Assim, torna-se evidente que a necessidade de conhecimento na área de Marketing de Serviço é hoje muito importante.

Para Grönroos (2004) um serviço é um processo que consiste numa série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e recursos ou bens físicos e sistemas do fornecedor de serviços e que

são fornecidas como soluções para problemas.

Segundo o autor uma empresa não vende somente produtos, mas serviços acoplados a esses produtos; no caso, os serviços são dispositivos usados para auxiliar uma empresa qualquer, a diferenciar as suas ofertas a fim de conseguir vender mais e manter um segmento de mercado. No contexto atual, de intensa concorrência, a prestação de um serviço de qualidade ao cliente passou a ser considerada um fator de competitividade nas estratégias empresariais.

O desafio para as empresas é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados para o cliente e mais aprimorados de valor para seus clientes e criar ofertas totais de serviço a partir de produtos físicos ou serviços Grönroos (2004). Percebe-se então, que tem havido um alto crescimento neste sector, tornando-se uma importante área de empregos para diversas nações.

Todavia, ainda não há um nível de consciência da importância da interação entre o cliente, o pessoal de contato e as organizações. Pois, é raro o cliente ter um atendimento de qualidade na compra de um serviço. Na maioria das vezes o cliente é mal atendido, a organização não entrega o serviço conforme a oferta, não há um cumprimento de prazo para o recebimento do serviço, o aluno reclama que o professor não comparece na sala de aula. Isto gera insatisfação que se traduz em infidelidade à marca. No caso do estudante, manifesta-se na mudança de IES.

Segundo o autor o serviço tem que ser confiável. Prometa o que pode entregar e depois entregue o que prometeu. Mas, lembre-se, quanto mais você aumentar as expectativas, tanto mais difícil será satisfazê-las rotineiramente Tschohl & Franzmeier (1996).

As IES mais do que satisfazerem os seus clientes é necessário superarem as suas expectativas, mantendo-os apaixonados pelos seus serviços de forma a fidelizá-los. Mas cuidado com as promessas, pois, como já foi referido anteriormente, com a mudança no ambiente e com a adoção das novas tecnologias, os clientes tornaram-se mais evoluídos e mais exigentes, obrigando as IES a acompanhar essa evolução e a manter atualizadas as informações sobre o mercado onde atuam, especialmente sobre os clientes e a cumprir as suas promessas.

Neste sentido, Tschohl & Franzmeier (1996) afirmaram que o serviço aumenta o valor percebido de um produto tangível ou intangível, quando os consumidores percebem que o

valor de um produto aumentou sem um correspondente aumento no preço. Normalmente, está associado a um aumento do valor percebido um aumento da lealdade do cliente à marca ou à insígnia do prestador do serviço. Isso traduz-se no aumento do volume e do valor de compras e no aumento da frequência de compra.

Se nos negócios com fins lucrativos isto parecer ser consensual, nos negócios sem fins lucrativos, de que é exemplo o ensino superior público, também se mantém válido. Consequentemente, as Instituições de Ensino Superior tem vindo a adotar práticas de marketing relacional e a apostar na prestação de um serviço de ensino de qualidade que as ajude a posicionar-se no *ranking* das melhores Instituições de Ensino Superior numa determinada área de conhecimento para dessa forma, por um lado, captarem mais e melhores estudantes e, por outro, fidelizarem os seus diplomados, dinamizando assim o ensino pós graduado e a aprendizagem ao longo da vida.

O Marketing Relacional, apresenta-se como um novo paradigma Grönroos (1994a e 1994b); Gummesson (1998) centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transações, através de um marketing de conquista de clientes.

Face ao exposto, no sector do ensino superior, ambas as perceptivas de marketing são importantes. Por um lado, elas visam captar novos estudantes, por outro lado, visam fidelizar os seus diplomados de modo a promover o ensino pós graduado, a formação contínua, a investigação e a prestação de serviços à comunidade. Portanto, as IES devem ver o marketing como uma oportunidade de melhorar o seu desempenho e adoptar uma abordagem híbrida do marketing que privilegie a captação de novos estudantes e a fidelização dos seus diplomados.

Nesse sentido, torna-se imprescindível a implantar as práticas de Marketing Relacional nas Instituições de Ensino Superior (IES). O Marketing Relacional é um eixo estratégico de diferenciação poderosa, baseado na focalização e nas relações com o cliente Grönroos (2004). Assim, entender marketing de relacionamento ou marketing baseado em gestão do relacionamento com clientes torna-se uma necessidade para entender como gerir uma organização que compete no mercado dos serviços.

## 1.2 Objeto e problemática de estudo

O Ensino Superior Público passa por um período crítico. É criticado por ser dispendioso, elitista e não atender aos anseios do seu corpo docente, discente, administrativo e da sociedade. Mas, mesmo assim, acredita-se que tem um ensino de qualidade e que desempenha um papel muito importante na transferência de conhecimento e no desenvolvimento da economia e da sociedade.

Por essas razões, este projeto de investigação, propõe o estudo do tema Orientação para o Cliente nas Instituições do Ensino Superior por se entender que o Marketing de Relacionamento as poderá conduzir a uma melhor performance, sobretudo avaliada em termos de satisfação e fidelidade dos estudantes. Nesta linha de reflexão, entende-se que as IES poderão manter um relacionamento contínuo com os estudantes, potenciais e efetivos, e assim servir melhor a sociedade, ao contrário de alguns contatos pontuais e desvinculados. Apesar de parecer simples, a concretização deste objetivo estratégico poderá ser complexa por representar uma mudança de enfoque na sua cultura organizacional. Deixa de estar centrada em si própria e na sua oferta formativa e passa a estar centrada nos estudantes e nos empregadores desses estudantes.

Nesse sentido, para objeto de estudo, escolhemos duas Instituições de Ensino Superior público. Uma brasileira, a UFMA e outra portuguesa, o IPL. Os motivos de escolha são de ordem profissional e emocional. Todavia, há acrescentar as transformações pelas quais o ensino está a passar, estando na ordem do dia nas agendas dos políticos e dos administradores das IES. O envolvimento emocional com a profissão de Administração, e especialmente, com o Curso de Administração da UFMA, levou-me a acreditar que a Orientação para o Cliente é uma arma poderosíssima para manter as relações internas e externas das IES, capaz de gerir as atividades com êxito, melhorar a imagem destas instituições, para reforçar e manter os relacionamentos e assim, superar as expetativas dos clientes e da sociedade.

O Brasil está a caminho da supremacia na economia mundial. Precisa urgentemente de profissionais qualificados e o ensino superior tem um importante papel a desempenhar, oferecendo um ensino de qualidade e colocando no mercado de trabalho diplomados preparados para responder a esse desafio de crescimento. Portugal, por seu lado, vive um período de recessão económica, inserida na crise do euro, e apresenta um baixo nível de

diplomados no ensino superior, quando comparado com os seus parceiros europeus. Em ambos os casos há uma extensa oferta de cursos de licenciatura, mas também existe uma desadequação entre a oferta formativa e a procura diplomados pelo mercado de trabalho. Esta desadequação evidencia lacunas na aplicação das práticas do marketing por parte das instituições do ensino superior. Obviamente que no sector do ensino público há sempre algo que condiciona a aplicação de uma orientação de marketing nas IES. A natureza do ensino, a política do ensino expressa em leis e regulamentos, são alguns exemplos. Todavia, é sempre possível a adoção de uma orientação para o mercado, particularmente para estudantes e empregadores.

A Universidade Pública beneficia de uma boa imagem, pois a sociedade ainda acredita que ela tem um ensino de qualidade diante da concorrência dos privados. Então, o que falta ela fazer? Implantar em toda a sua estrutura o marketing relacional. Este é o seu grande desafio.

Neste contexto, é muito importante que a Universidade Pública aproveite este seu momento crítico, que é nosso também, para transformá-lo numa grande oportunidade de negócio, mudar o seu modelo de organização, implantar as práticas de marketing relacional, para melhor gerir os seus relacionamentos. Necessita-se dizer que as Universidades são organizações complexas e, como tal, têm como missão, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, mas para que ela cumpra melhor esta missão, torna-se necessário a utilização das estratégias do Marketing Relacional as quais poderão facilitar e otimizar a concretização dos seus objetivos organizacionais e assim atender com qualidade a sociedade.

Kalsbek (2003: 170) afirmou 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 gestão de matrículas. As práticas de pesquisa de marketing, modelagem preditiva, diferenciação de preço e marketing de relacionamento são somente alguns exemplos de práticas de gestão 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 (modelo dos 4 Ps) está ultrapassado, cedendo ou dividindo o 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.

### 1.3 Questão e objetivos de investigação

Assim, atendendo ao enquadramento e problemática descrita, o trabalho de investigação que aqui se apresenta visa responder à seguinte questão de investigação:

As práticas de marketing relacional da UFMA e do IPL influenciam a satisfação e fidelização dos estudantes?

E deste modo, testar a seguinte hipótese teórica:

O Marketing Relacional influencia a performance das Instituições de Ensino Superior

O objetivo geral do presente estudo é verificar a utilidade da orientação das práticas do Marketing Relacional para os clientes da Universidade Federal do Maranhão-Brasil e do IPL-Leiria-Portugal e criar procedimentos para melhorar a qualidade do ensino. Em termos de objetivos específicos, com este trabalho de investigação, pretende-se analisar o nível de adoção das práticas de marketing relacional nas duas IES alvo de estudo e investigar o impacto dessas práticas na satisfação e fidelização dos estudantes. Adicionalmente averiguar-se a existência de diferenças significativas entre as duas instituições de ensino superior público. Para o efeito, pretende-se estudar as relações entre as variáveis que constam do modelo conceptual abaixo apresentado.

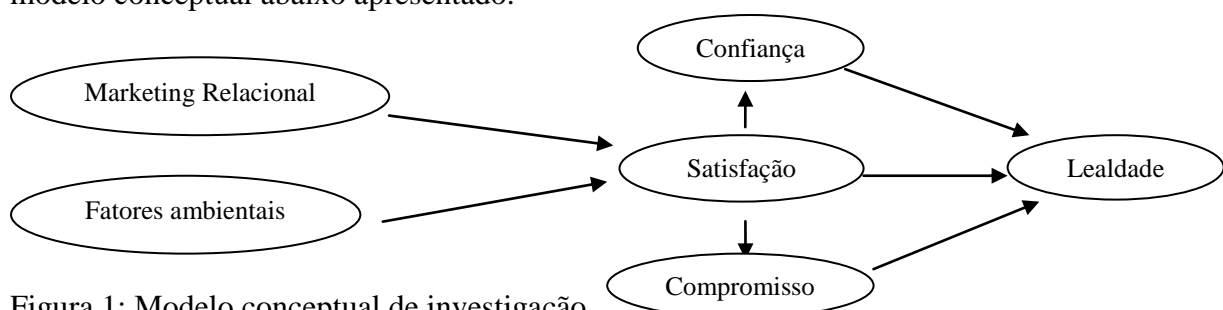


Figura 1: Modelo conceptual de investigação

### 1.4 Tipo e metodologia de estudo

A concretização dos objetivos de estudo será levada a cabo através de uma pesquisa de natureza dedutiva, desenvolvendo para tal um estudo transversal e quantitativo. No que respeita à metodologia do estudo, foram utilizadas técnicas de recolha de dados de fontes secundárias, através da consulta de estatísticas oficiais; e primárias, recorrendo à aplicação de um questionário a uma amostra de estudantes de licenciatura das duas instituições de ensino superior, objeto de estudo. Assim, utilizaremos também a abordagem de estudo de caso, uma vez que escolhemos duas IES para alvo de pesquisa: a UFMA e o IPL.

O tratamento dos dados será efetuado com recurso ao *software* SPSS 18.0. Primeiramente, serão utilizadas as técnicas estatísticas de análise fatorial exploratória e análise de fiabilidade para estudar a fiabilidade e validade das medidas das variáveis latentes e depois, para o teste das hipóteses, serão estimados os modelos de regressão linear múltipla.

Com os resultados desta investigação esperamos contribuir para conhecer melhor as práticas de marketing relacional desenvolvidas pelas IES que influenciam a satisfação e a fidelização dos estudantes. Espera-se obter um conjunto de contribuições que possam melhorar o conhecimento neste domínio do marketing, e na prática, melhorar o desempenho das IES através de práticas de marketing relacional mais eficazes e socialmente responsáveis.

A dissertação aqui apresentada será organizada em cinco secções. Na primeira secção apresenta-se o tema de dissertação realizado no âmbito do mestrado em marketing relacional, justifica-se a pertinência do mesmo, contextualiza-se o alvo desta pesquisa na Universidade Federal do Maranhão- UFMA, Brasil e no Instituto Politécnico de Leiria-IPL- Portugal e definem-se os objetivos. Trata ainda sucintamente do tipo de estudo, assim como dos contributos esperados com a investigação e, por fim, é apresentada a estrutura da dissertação. Na segunda secção aborda-se o referencial teórico que dará suporte para fundamentar o tema focado na Orientação para o Cliente das Instituições de Ensino Superior. Na terceira secção deste estudo apresentam-se os procedimentos metodológicos que darão suporte para desenvolver a referida pesquisa. Na quarta secção mostram-se os resultados do estudo e faz-se a sua discussão. E finalmente, na quinta secção apresentam-se as conclusões, as limitações e as recomendações para pesquisa futura.

## **2. Revisão da literatura**

---

Apresenta-se neste capítulo a revisão da literatura sobre o Marketing Relacional e a sua importância na satisfação e fidelização dos clientes. Aborda-se as variáveis do Marketing Relacional que contribuem para fundamentar e delinear o modelo conceitual desta dissertação. São elas: Necessidades, Relacionamento, Marketing Interno, Marketing Interativo, Personalização, Customização, Qualidade, Satisfação, Confiança, Compromisso e Fidelização. Para tanto, procurou-se pesquisar os clássicos que estudam orientação para o mercado, no sentido de sustentar e fundamentar o modelo conceitual ora apresentado.

Com o apoio da bibliografia faz-se um resumo do pensamento científico na área do marketing relacional no sentido de suportar teoricamente as relações entre as variáveis do modelo de investigação. A revisão da literatura será organizada em onze secções: (1) marketing relacional, características e dimensões; (2) compreensão das necessidades e das expectativas; (3) satisfação dos clientes; (4) qualidade; (5) customização (6) marketing interno; (7) marketing interativo; (8) confiança, (9) compromisso; (10) fidelização e o (11) marketing relacional no setor da educação.

### **2.1. Marketing Relacional: Conceitos e Características**

Ao observar a inovação, as mudanças no ambiente, no comportamento das pessoas e das organizações torna-se indispensável pensar a nova forma de fazer marketing. Segundo a abordagem da escola nórdica, Grönroos (2004, p. 300) define marketing de relacionamento como “O propósito do marketing é identificar e estabelecer, manter, e realçar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objetivos relativos às variáveis económicas e outras, de todas os envolvidos”.

Berry (1995, p. 236) apresenta os componentes essenciais de marketing de relacionamento: [... desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento, personalizar o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes]. Este

autor foi quem primeiro utilizou a expressão marketing de relacionamento em 1983, e definiu o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamentos com clientes. Ainda para Berry (2002) a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes.

Esta nova forma de fazer marketing é o grande desafio das organizações, com o surgimento do marketing de serviços estudiosos da escola europeia sugerem que o paradigma do modelo 4 Ps, está superado, delimitando lugar para uma abordagem com base na interatividade e relacionamento (Grönroos, 1997; Gummesson, 1990). Segundo Grönroos (1997) a mudança de foco do marketing – das transações para as relações – não descarta que as empresas que produzem bens de consumo para mercado de massa continuem com uma abordagem do marketing mix, embora com a falta de relacionamento direto com os clientes, tais estratégias podem continuar rentáveis. Porém, para as empresas de serviços ou para indústrias que empregam estratégias apoiadas em relacionamentos, o marketing mix é restritivo, pois, os relacionamentos e os contratos extrapolam os domínios dos 4 Ps.

Neste contexto, observa-se que os modelos tradicionais de marketing não têm sido demonstrados suficientemente na gestão de relacionamento com os clientes. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas”. Segundo Morgan e Hunt (1994) marketing relacional refere-se a todas as atividades de marketing orientadas para desenvolver e manter relações eficientes. Segundo Toledo (1978) citado por Barreto, (2007, p. 15), o conceito de marketing é dividido em três dimensões: funcional, operacional e filosófica.

Para Iglesias (2003) o marketing relacional abrange as relações tradicionais com os clientes e as empresas e procura manter relações também com os *stakeholders* e os clientes internos (colaboradores da empresa). Do mesmo modo, para Gummesson (Iglesias, 2003, p. 7) “o marketing relacional é o marketing baseado nas interações numa rede de relações”. Com base numa perspectiva de relacionamento para Grönroos (2004) o “marketing é estabelecer, manter e desenvolver relacionamento de longo prazo com consumidores e outros parceiros, com lucratividade, a fim de que os objetivos das partes sejam atendidos” (Ferreira, 2002, p. 20). De modo semelhante, Gordon (Oliveira, 2003) define marketing relacional como “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e a partilha de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Ainda nesta perspectiva, Marques (2012, p. 29) faz uma reflexão no conceito de marketing relacional e ressalta que o CRM (Customer Relationship Management) é o conceito mais comum para descrever a passagem da abordagem focada na transação para a abordagem focada na relação. A autora aborda outras expressões One-to-one Marketing, Customer Intimacy, Marketing Personalizado, Marketing Digital, Technologicalship Marketing, Permission Marketin, entre outras. Segundo a sua opinião todas essas expressões consideram o marketing como uma atividade integrativa envolvendo pessoas de várias organizações, com ênfase na construção e manutenção de relações de longo prazo, apoiado em soluções técnicas (*e.g.*: o CRM).

De acordo com Stone e Woodcock (2002, p. 03) marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: identificar seus clientes de forma individual e nominal. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações. Administrar esses relacionamentos para o benefício dos seus clientes e da sua empresa. Assim, segundo essa tendência, Grönroos (2004, p. 36) sugere que relacionamentos entre as partes são considerados o fenômeno central do marketing. Compras contínuas e oportunidades para vendas cruzadas, trocas e transações originam-se de relacionamentos bem gerenciados. A isso dá-se o nome de perspectiva de troca. Transações individualizadas ou únicas não são vistas como algo muito importante no marketing; muito importante, são os relacionamentos considerados como facilitadores e apoiadores das trocas ou transações. Stone, Woodcock e Machtynger (2001) referem-se novamente e apontam que o marketing relacional, era primitivamente, uma disciplina consequente da associação entre marketing de banco de dados e prestação de serviços ao cliente. Seu êxito dependia, fundamentalmente, da tecnologia da informação. A absorvência da nova tecnologia para gerenciar clientes, de acordo com os autores, mostrou-se de maneira apressada, com o objetivo de: a) aumentar a participação de mercado; b) reduzir os custos da gestão de clientes; c) recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada; d) proteger e reter os clientes existentes; e) extrair mais valor dos clientes existentes; f) proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

Morgan e Hunt (1994) definem marketing de relacionamento como “o conjunto de atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas” ao passo que Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) sugerem que marketing

de relacionamento é uma estratégia que busca, a manutenção e melhoria do relacionamento com os clientes já existentes, ao invés de aquisição de novos clientes. Gordeon (1998, p. 9) sugere o marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de identificação de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Salienta ainda, que este processo envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre os fornecedores e clientes.

Marketing de relacionamento, segundo Kotler (2000, p.35) tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave (clientes, fornecedores, distribuidores), a fim de ganhar e reter suas preferências e seus negócios a longo prazo. Ainda na visão de Kotler, o marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações económicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem-sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras. Daí a necessidade da empresa desenvolver relações sólidas com seus clientes, porque com o decorrer do tempo eles mudam de opinião e de percepções quanto à definição de produtos e serviços. De acordo com Grönroos (2004, p. 49) “Um relacionamento pode se desenvolver somente quando todos ou, no mínimo, a maioria dos contatos e interações importantes com os clientes são orientados para o relacionamento”.

Bretzke (2000) definiu o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de clientes precisava ser vista apenas como um passo mediador no processo do marketing, solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los, deveria ser considerado marketing. A fidelização de clientes era uma forma de obter maior competitividade das empresas e máxima satisfação dos clientes.

Grönroos (2000a), num contexto mais amplo, ainda evidencia no seu estudo, que o produto, centro de atenções no Marketing Transacional, deveria ser substituído por um construto de longo prazo, que leve em consideração a concorrência de serviços no Marketing de Relacionamento. Esse outro construto seria o da interação, desenvolvido como um construto – chave no marketing de serviços. Dessa maneira, assim como a troca de um produto é o centro do marketing transacional, a administração de um processo de interação é a essência do

marketing de relacionamento.

Ainda como abordagem da escola nórdica, Gummesson (1987) sugere que a função do marketing pode ser entendida com o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresas lucram e prosperam. Entretanto, para que esta ação aconteça as empresas terão de criar compromissos de longo prazo para sustentar os relacionamentos e garantir melhores níveis de qualidade nos serviços para os clientes e rentabilidade para a organização.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) o marketing de relacionamento mostra a migração do foco em transações para o foco em retenção do cliente. Neste contexto, desenvolve-se a retenção e o aperfeiçoamento das relações com os clientes atuais, em vez de conquistar novos clientes. Segundo estes autores, devemos começar por fidelizar os colaboradores e dessa forma promover a qualidade dos serviços, satisfazendo os clientes de forma a promover a sua fidelização e o aumento do lucro (figura 2).

Dentro de uma perspectiva de relacionamento a figura 2 ilustra o argumento que é a partir da fidelização, envolvimento e satisfação dos funcionários, preparados e informados, a empresa pode ofertar ao cliente melhores serviços de qualidade, de maneira que este cliente possa perceber esta qualidade, ou seja o modo como ele é tratado por estes funcionários assim, aumentar o índice de satisfação, superar suas expectativas e encantá-lo de modo a construir a fidelização deste cliente com lucro para a organização, cliente e funcionários.

Desse modo, Antunes e Rita, (2007 p. 111-112) defendem que a fidelização será considerada como elemento chave do Marketing Relacional eficaz. Segundo os autores, esta premissa foi analisada em diversos estudos de marketing relacional, e.x.: por Evans e Laskim (1994), Macintosh e Lockshin (1997), Lawson-Body (2000) e Chang e Ding (2001)

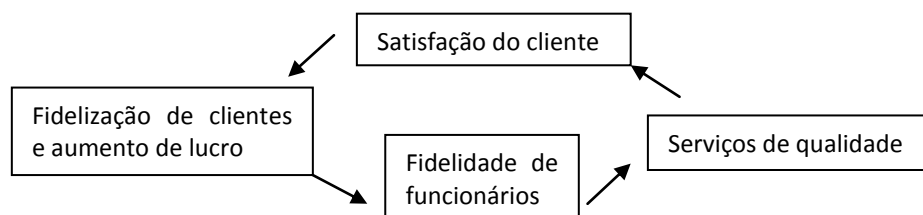


Figura 2: Benefícios do marketing de relacionamento

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 143)

Segundo Berry (1995) a diminuição do índice de rotação na base de clientes possibilita a empresa se tornar mais lucrativa. Os estudos indicam que o marketing relacional é uma ferramenta que aprimora as relações com seus clientes de forma permanentes e duradouras. Com as mudanças rápidas no mercado as empresas precisam ser inovadoras para melhor obter e desenvolver vantagens competitivas face à concorrência, e assim definir, garantir e aumentar a sua quota de mercado. Para implementar estas ações ela terá que seguir orientação para o mercado.

Kohli e Jaworski (1990, p. 3) entendem que a orientação para o mercado representa uma forma de a organização implementar os conceitos de marketing, e sugerem que uma organização orientada para o mercado seria aquela em que os três pilares do conceito de marketing - foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade - estão evidentes operacionalmente. Desta forma, toda a gerência terá que agir rápido e compartilhar as informações com os seus empregados e clientes, sempre com a visão na dinâmica do mercado.

Kohli e Jawaorski (1990, p. 6) definiram orientação para o mercado como “as atividades multidepartamentais de geração de informação de mercado relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, de disseminação da informação gerada através de departamentos e de resposta ao mercado com base na informação gerada”.

Sabe-se que é muito forte e visível o poder da informação e importante para desenvolver as relações com o cliente. Neste sentido, Slater e Narver (2000) argumentam que a informação pode ser gerada, por 4 estratégias genéricas: geração de informação com enfoque no mercado; geração de informação colaboradora; geração de informação de experimentação; e geração de informação de experiência repetitiva. Entretanto, com o aumento da informação e a dinâmica do mercado as informações tornam-se obsoletas, e ganha mercado quem estiver melhor estruturado. Portanto, o desafio da empresa é gerar novas informações, com grande capacidade de inovar, criar, se diferenciar para melhor satisfazer as necessidades e expetativas dos clientes. Contudo, essas relações só serão bem desenvolvidas se houver o empenho do empregado e apoio da empresa. Consciente desta importância, argumentam os teóricos da necessidade de adoção do marketing interno ou endomarketing nas organizações.

## ***2.2. Das Necessidades às Expetativas: Um Desafio para o Marketing Relacional***

Segundo Kotler (2000 p. 43) uma empresa pode identificar o seu mercado-alvo, mas falhar em compreender com exatidão as necessidades dos clientes. O autor distingue cinco tipos de necessidades a saber: 1. Necessidades declaradas (o cliente quer um carro económico). 2. Necessidades reais (o cliente quer um carro cujo custo de manutenção seja baixo, não seu preço inicial). 3. Necessidades não-declaradas (o cliente espera um bom atendimento por parte do revendedor). 4. Necessidade de ‘algo mais’ (o cliente gostaria que o revendedor incluísse um mapa rodoviário como brinde). 5. Necessidades secretas (o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente).

Neste contexto, é fundamental que a empresa perceba quais são as necessidades de seus clientes antes de ofertar quaisquer produtos ou serviços. São eles a razão do seu negócio. Entretanto, para que a empresa possa atender bem as necessidades de seus clientes ela terá que manter um bom relacionamento com eles. Grönroos (2004, p. 36-37) afirma que “se esse relacionamento não for satisfatório para o cliente, a troca de valor por dinheiro cessa. O cliente recorre a um outro fornecedor do serviço. Essa visão do relacionamento com clientes, na qual o cliente interage de algum modo com o provedor de serviço, é característica de todas as espécies de serviços”.

Segundo Farias (1998) as expetativas são expostas como sendo predições criadas pelos consumidores antes do momento da compra e ao utilizar o produto o cliente irá comparar suas expetativas com o desempenho do produto, daí resultando as perceções. Parasuraman *et al.* (1991) sugerem que as expetativas e necessidades dos clientes são formadas com base em seus desejos, experiências passadas, e comunicação boca a boca e externa.

As empresas ou organizações que não estiverem atentas para atender as necessidades e expetativas de seus clientes terão dificuldades para sobreviverem no mercado, portanto, é preciso aprender a gerenciar a competição por serviço. Para Grönroos (2004, p. 43) é requisito chave numa estratégia de relacionamento, qualquer que seja a empresa, reconhecer melhor as necessidades e desejos de longo prazo de seus clientes. Os clientes não buscam somente bens e serviços, eles procuram uma oferta de serviço muito mais holística. Os clientes sempre esperam que os prestadores de serviços atendam as suas expetativas. Do ponto de vista de

Grönroos (2004, p. 117) para entender como a qualidade é percebida em um relacionamento contínuo, é preciso entender como as expectativas se desenvolvem durante todo o relacionamento. Neste contexto, a empresa terá que fazer de tudo para conquistar clientes e superar a concorrência. Kotler (2005, p. 56) argumenta “a resposta está em realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes. Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos”.

Neste sentido, fica claro que as empresas precisam ter um desempenho que supere as expectativas dos seus clientes formadas a partir das experiências anteriores em compras, dos conselhos de amigos e colegas e de informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes. As empresas mais bem-sucedidas estão elevando as expectativas e encontrando formas de garantir um desempenho superior (Kotler, 2005, p. 56). Estas empresas estão buscando a TCS (Total Customer Satisfaction – satisfação total do cliente). A Xerox, *e.g.*: garante ‘satisfação total’ e se compromete em substituir, em um período de até três anos após a compra e sem nenhum encargo, qualquer equipamento que não satisfaça as expectativas do cliente.

Grönroos (2004, p. 117) esclarece que para entender como a qualidade é percebida em um relacionamento contínuo, é preciso entender como as expectativas se desenvolvem durante todo um relacionamento. Neste sentido, o autor apresenta para o relacionamento a longo prazo, três diferentes tipos de expectativas a saber: a) características difusas existem quando os clientes esperam que um prestador de serviços resolva um problema, mas não têm uma noção clara do que deve ser feito; b) expectativas explícitas estão claras na cabeça do cliente antes dos processos de serviço. Elas podem ser divididas em realistas e não-realistas; c) expectativas implícitas referem-se a elementos de um serviço que são tão óbvios para os clientes que eles nem pensam nelas conscientemente, mas as encaram como algo natural.

Independentemente do tipo de expectativas dos clientes relativas a um produto ou serviço, é consensual que quando a empresa as supera reflete-se aumenta o nível de satisfação dos clientes.

### ***2.3. Satisfação de Clientes***

Para Oliver (1997, p. 13) a satisfação é definida como “a resposta de completude/realização do consumidor. É um julgamento de que as características peculiares de um produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, provocaram ou estão provocando um nível prazeroso de completude/realização relacionada ao consumo”. Para haver satisfação o produto ou serviço tem que satisfazer alguma necessidade ou desejo do consumidor (Oliver, 1980).

Consistente com este pensamento Kotler (1998) define satisfação como função do desempenho percebido e das expectativas. Se as expectativas forem confirmadas o cliente estará satisfeito. Se as percepções e expectativas não forem iguais diz-se que a expectativa foi quebrada. Se a percepção ficou aquém do que era esperado, o resultado será a insatisfação do cliente que desencadeia a sua deserção. Oliver (1999) afirma que existe uma relação entre satisfação e lealdade do consumidor, no entanto, salienta que há casos de clientes satisfeitas que não são leais, sendo a satisfação um passo necessário para a formação da lealdade, mas não suficiente.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 87), “o conceito de satisfação está baseado nas percepções dos clientes de serviços – e não em critérios objetivos previamente determinados de como um serviço deveria ou não deveria ser”. De acordo com Churchill e Suprenent (1982), a satisfação é um resultado de comercialização da atividade de marketing e serve para relacionar processos que culminam em compra, consumo, e fenômenos pós compra como a mudança da atitude, repetição de compra e lealdade de marca. Esta definição está agrupada no conceito de marketing, tendo em vista que os lucros são originados do atendimento das necessidades e da satisfação dos consumidores.

Segundo Kotler (2000, p.58) satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Fica evidente que a lealdade do cliente torna-se eficiente conforme os serviços prestados pela empresa. Com base na definição do autor “a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado” (Kuazaqui, 2000).

De acordo com Oliver (1980), a satisfação consiste no preenchimento das expectativas dos consumidores perante o consumo de um bem ou serviço. Para o autor o conceito de satisfação está ligado à própria essência do marketing. Segundo Mowen (1995) define satisfação como uma atitude geral referente a um produto depois de sua aquisição e uso, conseqüentemente, o produto é avaliado pós-compra. Reforçando esta ideia, Oliver (1999) associa satisfação a uma situação psicológica, após à compra e relativo a uma expectativa prévia, e define satisfação como uma avaliação comparativa de que a experiência com o produto foi no mínimo tão boa quanto se esperava.

Kotler (2000, p. 56) questiona, como os clientes fazem suas escolhas? Para ele os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor, e procuram maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Para Oliver (1997), a satisfação corresponde ao grau em que o consumidor se sente realizado ao julgar quão bem as características de uma oferta (bem ou serviço) proporcionaram ou estão a proporcionar prazer pelo seu consumo ou utilização. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) a satisfação é a realização que advém da experiência do serviço. No mesmo sentido, Javadein et al. (2008) definem satisfação do consumidor como um julgamento sobre os atributos de um produto ou serviço, que garantem um nível de prazer relacionado com o consumo. Ainda para Oliver (1997) a satisfação é definida como um sentimento de prazer (“fulfilment”) que os consumidores sentem quando o consumo preenche alguma necessidade, objetivo, desejo, ou outros e que essa relação é agradável.

Para Marques (2012, p. 81), a satisfação com as relações mantém-se enquanto estas proporcionarem recompensas elevadas e os custos forem baixos e desde que a diferença entre benefícios e custos continue a exceder as expectativas. Morgan e Hunt consideram que o marketing relacional é desenvolvido através de trocas mútuas de promessas e do seu cumprimento recíproco. A relação só perdura se as promessas forem cumpridas.

Desse modo, Heckman e Guskey (1998) corroboram uma forte relação positiva entre a satisfação dos alunos do ensino superior com a instituição e os comportamentos colaborativos

discricionários. Neste caso, o cliente desenvolve um comportamento com a intenção de colaborar com a organização ou com o vendedor. De maneira semelhante Yu e Kim (2008) baseados num estudo executado no espaço do ensino superior confirmam que existe uma maior possibilidade dos alunos mencionarem favoravelmente a respeito da instituição de ensino que eles estudam quando estão felizes e satisfeitos com as ações no dia-a-dia da sua vida acadêmica.

Boustany (2006), apresenta a satisfação relacionada a dois conceitos a saber: a satisfação efetiva e a satisfação acumulada. Segundo Oliver (1999) a satisfação representa a expectativa dos consumidores em relação a um determinado produto ou serviço. Ela é o resultado da avaliação das características de um produto ou serviço, além do prazer que o consumidor tem ao consumi-lo. Esta expectativa Boustany (2006) e Marques (2003) intitulam de satisfação efetiva. Os produtos e serviços existem num ambiente competitivo, então a percepção da compra destes pode ser tanto positiva quanto negativa, conseqüentemente, pode gerar satisfação ou insatisfação.

Desse modo, comportamento é uma das conseqüências da satisfação que reflete as intenções do cliente repetir a compra, assim como recomendar outras pessoas a comprarem (Bendal-Lyon, 2004). Com relação a satisfação acumulada, a variável tempo influencia a satisfação, acumulando experiências vividas no decorrer do tempo. Para Boulding et al. (1993), "...com o passar do tempo às expectativas e, conseqüentemente, a satisfação, tendem a se ajustar e adaptar de forma que clientes diferentes passam a possuir e empregar expectativas semelhantes" Desta forma, a empresa solidificará a sua confiança à medida que as expectativas dos consumidores sejam satisfeitas. (Boustany, 2006; Holanda, 2007)

Segundo Oliver (1999) a relação de dependência entre satisfação e lealdade pode ser abordada de formas distintas, quais sejam: a satisfação e a lealdade consideradas manifestações diferentes do mesmo conceito: a satisfação como um conceito-chave para a conquista da lealdade, considerando que a lealdade não existe sem satisfação; a satisfação e como um dos componentes da lealdade, considerando que a lealdade não existe sem satisfação; a satisfação como um dos componentes da lealdade e, por fim, a satisfação como o primeiro passo de uma seqüência de fatores que conduzem a lealdade.

Oliver (1999) sugere ainda que para a satisfação conduzir à lealdade são necessários episódios satisfatórios frequentes e cumulativos em relação a um produto ou serviço. A semelhança, Engel, Blackwell e Miniard (2000) salientam que a lealdade conquistada por meio de repetitivos momentos satisfatórios em relação ao produto ou serviço é um dos ativos mais importantes da empresa. Segundo Oliver (1999), ao observar-se o continuum do marketing de relacionamento, a satisfação é um estado temporal e está mais bem relacionada às trocas transacionais posicionadas num extremo do continuum, enquanto a lealdade é um estado de preferência duradouro, estando posicionado no outro extremo do continuum, representado pelas trocas relacionais.

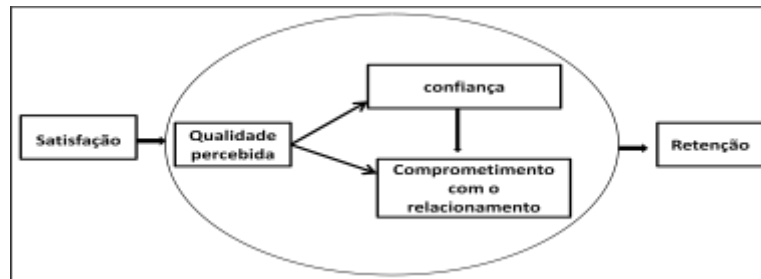
A satisfação é a variável que mais influencia a fidelização (Bloemer e Kasper, 1994; Oliver, 1999; Sivadas e Baker-Prewit, 2000). Para Churchill e Surprenant (1982) o conceito de satisfação do consumidor ocupa uma posição central no marketing, considerado como o resultado mais importante de suas atividades e.g.: mudança de atitude, compras repetidas e lealdade.

A satisfação dos clientes está fortemente associada à qualidade percebida, seja de produtos e serviços, seja do relacionamento cliente-fornecedor, propriamente dito.

#### ***2.4. A Qualidade***

A Qualidade de relacionamento é um construto composto por componentes que retratam a natureza de todos os relacionamentos entre a empresa e os clientes (Hennig-Thurau e Hansen, 2000). Pesquisas desenvolvidas sobre benefícios relacionais propõem dimensões da qualidade de relacionamento que incluem normas cooperativas (Baker, Simpson e Siguaw, 1999), orientação para o consumidor (Dorsch, Swanson e Kelley, 1998; Palmer e Bejou, 1994), experiência do vendedor (Palmer e Bejou, 1994), e o conflito, desejo de investir e expectativa de continuidade do relacionamento (Kumar, Scheer e Steenkamp, 1995). Porém, existe conciliação que satisfação do consumidor com o desempenho do serviço prestado, confiança no fornecedor e compromisso como relacionamento estabelecido com a organização são factores-chaves da qualidade do relacionamento (Baker, Simpson e Siguaw, 1999; Crosby, Evans e Cowles, 1990; Dorsch, Swanson e Kelley, 1998, Garbarino e Johnson, 1999; Palmer e Bejou, 1994, Smith, 1998). As pesquisas evidenciam que as variáveis satisfação, confiança, e compromisso estão interrelacionadas com a qualidade do relacionamento.

A qualidade do relacionamento pode determinar comportamentos do consumidor e.g.: a continuidade e o grau de intensidade com o qual o referido consumidor vai se relacionar com a organização (Hennig-Thurau e Hansen, 2000). Este construto, é ainda influenciado pela habilidade do consumidor à medida que percebe os benefícios potenciais de um produto após sua aquisição, conseqüentemente, o valor é percebido pelo cliente, que favorece a qualidade do relacionamento. Segundo Stahl (1996) satisfação é precursora da qualidade do relacionamento. Neste sentido, a percepção de qualidade do consumidor pode ser fortalecida pelo desempenho produto, conseqüentemente, é um antecedente relevante da confiança e do compromisso que leva a retenção do cliente.



**Figura: 3 Construto qualidade do relacionamento**

Fonte: Adaptado de Hennig-Thurau e Hansen (2000).

Grönroos (2004) sugere que através da sumarização dos episódios de contato entre o consumidor e o fornecedor a percepção de qualidade deve ser avaliada num relacionamento. Assim, o consumidor constantemente julgará suas relações com seus fornecedores, especialmente num processo contínuo de fornecimento de serviços. Crosby, Evans e Cowies (1990) definiram a qualidade de um relacionamento, para seguro de vida, como “a habilidade dos vendedores em reduzir a incerteza percebida.

Nesta abordagem, os autores consideram o construto de ordem superior com duas grandes dimensões a saber: a) confiança no vendedor, b) satisfação com o vendedor. Trata-se da indicação está centralizada no relacionamento interpessoal instituído entre compradores e vendedores no contexto de seguros. Dwyer, Schurr e Oh (1987), Dorsch, Swanson e Kelley (1998) sugerem a qualidade de um relacionamento como um construto de ordem superior, integrando à satisfação e à confiança mais uma variável, o compromisso.

Para Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) satisfação e confiança funcionam como

variáveis mediadoras entre os três benefícios relacionais (de confiança, sociais e tratamento diferenciado) e as duas variáveis resultantes: lealdade do consumidor e comunicação boca boca. Os estudos indicam que satisfação, compromisso e benefícios de confiança são, em ordem decrescente, os fatores que mais influenciam a lealdade. Desse modo, Grönroos (2004, p. 106) descreve qualidade de relacionamento como a dinâmica da formação de qualidade de longo prazo em relacionamento contínuos com clientes.

A qualidade percebida do serviço, tornou-se imprescindível na vida do ser humano. É um elemento essencial ao marketing e ao ambiente. Os consumidores têm expectativas, antes de comprarem os serviços ou produtos decidem com base na qualidade que eles percebem (Sun e Qu, 2011). Grönroos (1984) advoga a causa de que a qualidade do serviço resulta de uma combinação entre a qualidade técnica e a qualidade funcional. É a forma como este serviço é prestado. Nesta perspectiva a qualidade percebida do serviço é entendida como, “um juízo global, ou atitude, relacionada com a superioridade do serviço (Bolton et al.,1991; Grönroos, 1984; Parasuraman et al.,1991; Parasuraman et al., 1988, p. 16).

A excelência na qualidade do processo de serviço hoje é fundamental para o marketing de serviços, porque o cliente desenvolve a percepção durante o processo, e o objetivo de melhorar a qualidade que tem como meta conquistar a fidelização dos clientes (Berry, 2000).

De acordo com Sun e Qu (2011) os consumidores antes de agir fundamentam suas decisões com base na qualidade do serviço. Grönroos (2004) sugere que a qualidade do serviço decorre de duas dimensões, a saber: a dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processo. Segundo Bolton et al. (1991), Gronroos (1984) e Parasuraman et al. (1991) a qualidade percebida do serviço é definida como uma forma de atitude que decorre da comparação das expectativas com as percepções da performance do serviço. Ainda definem qualidade percebida de serviço como “um juízo global, ou atitude, relacionada com a superioridade do serviço” (Parasuraman et al., 1988, p. 16)

Face ao exposto, a qualidade de serviço reside na sua habilidade de entender, satisfazer e exceder as expectativas dos consumidores. É a ideia que expressa o modelo SERVQUAL, sugerido por Parasuraman et al. (1985, 1988). A qualidade no referido modelo, é avaliada a partir do momento em que ela é percebida pelo cliente. São usados 22 atributos para descrever cinco dimensões (Tangibilidade, Fiabilidade, Prontidão, Segurança, Empatia) e solicita-se aos

entrevistados que os classifiquem segundo uma escala de sete pontos que vai de “Forte Discordância” a “Forte Concordância”. Neste contexto, Marques (2012 p. 83) acrescenta que pode-se “avaliar a qualidade não apenas através de informações recolhidas por questionário, mas também analisando as reclamações e sugestões de clientes.

Segundo Parasuraman et al. (1988, p. 15), a qualidade percebida nos serviços é definida como “o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de serviço” Esta situação definição expõe este conceito como uma atitude (Olshavsky, 1985, Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985). Para Zeithaml, et al, (1990) a qualidade do serviço gera benefícios ao criar verdadeiros clientes. A qualidade percebida pelo cliente externo está associada ao grau de customização de um produto ou serviço.

## ***2.5 Customização***

Segundo Hart (1995, p. 36) customização é “a habilidade da empresa fornecer aos clientes qualquer coisa que desejarem lucrativamente, quando desejarem e como desejarem”. Como dizem outros autores a customização reside na habilidade de fornecer aos clientes individualmente produtos adaptados para eles. Para que esta ação ocorra, é necessário a automatização programável e flexibilidade na produção, em conjunto com os avanços nas tecnologias de informação, que habilitem os marketers na recolha de informação personalizada (Kotler, 1989; Pine, 1993). Donaldson e O’Tool (2002) sugerem que a informação retirada do cliente pela interação instituída no “momento da verdade” habilita a empresa a customizar o seu produto/serviço e compensar o cliente pela sua colaboração.

De acordo com Peppers e Rogers (1999) a empresa terá que ter a capacidade de tratar um cliente em particular de maneira diferente, de acordo com o que aprendeu com ele, por meio das vendas, marketing ou outro departamento. Desta forma, Ruddy (2002) sugere que a customização exige que as empresas disponibilizem aprimoradas infra-estruturas que juntem fornecedores e clientes.

Nesse sentido, os colaboradores desempenham um papel muito importante, devendo as empresas praticar o marketing interno.

## ***2.6 O Endomarketing ou Marketing Interno***

Bekin (1995) sugere que “muito mais que um nome ou uma marca, endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças”. Para Bekin (1995) o endomarketing é definido como ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações. Brum (1998, p. 16) acrescenta que são ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Para a autora, um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”, e sugere que a comunicação interna é capaz de instituir relacionamentos integrados entre os empregados, usando programas participativos capazes de propiciar o comportamento do público interno.

Bekin (1995) refere-se ao endomarketing como um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Nestes termos, Bekin (1995) esclarece que o objetivo do endomarketing é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. O autor considera ainda que a função do endomarketing é integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Para Bekin (1995) “a orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa” Neste sentido, o autor refere-se a motivação e a valorização e destaca os três pontos básicos para atender as expectativas dos funcionários: 1) o reconhecimento pelo seu trabalho; 2) o reconhecimento como indivíduos; 3) uma remuneração adequada. Neste caso, estas expectativas devem ser analisadas ao máximo em todo o programa de motivação ou valorização.

Para Grönroos (1995, p. 280- 281) “o mercado interno é constituído de empregados. Motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa de marketing, onde uma variedade de atividades é usada internamente de forma coordenada, e ativa”. O autor apresenta um conceito de marketing interno como uma

estratégia de gerenciamento e seu foco é desenvolver nos funcionários uma consciência do cliente. Neste sentido, é fundamental que a empresa esteja comprometida com a orientação e a motivação dos empregados. Segundo Kotler (1999) o endomarketing ou marketing interno é o marketing voltado para dentro da organização. É o conjunto de ações de marketing patrocinado pelo empresário e executado para os colaboradores de uma organização específica e que partilham um conjunto de crenças e valores. E assim, Las Casas (1997) afirma que o marketing interno visa a satisfação dos funcionários à harmonia organizacional.

Grönroos (2004: 409) conceituou endomarketing interno como ...o mercado interno de empregados é melhor motivado para a mentalidade de serviços e preparado para o desempenho orientado para cliente por uma abordagem ativa, orientada para metas, na qual uma variedade de atividades e processos são usados internamente de um modo ativo, coordenado e semelhante ao marketing. Desse modo, relacionamento interno entre pessoas de vários departamentos e processos (profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte interno, chefe de equipe, supervisores e gerentes) podem ser melhor realçados e dirigidos para o gerenciamento orientado para serviço e implementação de relacionamento externo com clientes e outras partes.

Neste contexto, a implantação do marketing interno possibilita às empresas obterem maiores resultados e atingirem a sua missão. Com base nestes conceitos a empresa pode criar estratégias de modo a tornar os empregos mais atraentes para seus empregados e assim eles possam fazer a mesma coisa em relação aos seus clientes e, agindo desse modo poderão tornar a empresa diferenciada e mais competitiva no mercado. (Sasser e Arbeit, 1976; Berry, 1981, Grönroos, 1990, Gummesson, 1990)

Segundo Berry e Parasuraman, (1991, p. 151) “o marketing interno é a filosofia de gestão de tratar os funcionários como clientes”. Berry e Parasuraman (1992, p. 25) os objetivos fundamentais do marketing interno são: atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários qualificados. Segundo Brum (1998) o marketing interno serve para disciplinar a direção da empresa para determinadas atitudes de aproximação com o funcionário. Assim como atender os empregados em suas necessidades e aspirações e estes por sua vez possam se sentir orgulhosos de trabalhar e colaborar com a organização. Kotler, (1992, p. 50) defende que o conceito de marketing exige que a empresa desenvolva tanto o marketing interno como o externo. Marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar

funcionários capazes de servir bem aos clientes.

Aliás, o marketing interno deve preceder o externo”. De acordo com Brum (1998) o que motiva os funcionários a realizar uma tarefa são: a) reconhecer publicamente um trabalho bem feito; b) verificar se o funcionário possui ferramentas adequadas na realização do trabalho; c) utilizar o desempenho como base para uma promoção; d) enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego; e) proporcionar a participação nos lucros; f) remunerar pessoas de forma competitiva. Neste sentido, o objetivo do marketing interno é manter os empregados informados e conscientes da política, da filosofia e dos objetivos da empresa, criar programas amplos e abrangentes para que os empregados se sintam integrados, comprometidos e apaixonados pelo que fazem dentro da organização. Assim como atender os empregados em suas necessidades e aspirações e estes possam se sentir orgulhosos de trabalhar e colaborar com a organização.

De modo semelhante, Marques (2012, p. 189) considera uma abordagem interessante para melhorar a eficácia de implementação de uma estratégia. Além de desenvolver programas com a finalidade de ganhar o apoio da gerência de linha para novas estratégias, modificar as atitudes e os comportamentos dos funcionários que trabalham em importantes pontos de contacto com os clientes e conquistar o compromisso daqueles cujas habilidades para resolver problemas são importantes para a execução da estratégia com um nível de qualidade superior.

Do ponto de vista de Senge (1990) o aprendizado está intimamente associado ao ser humano e à capacidade de participar do “processo gerador da vida”, expandindo a capacidade da empresa de criar e recriar seus respectivos futuros. Argumenta Senge que a transferência do aprendizado individual para o organizacional é eficaz, na medida em que os membros da organização conseguem tornar explícitos e transferíveis os seus modelos mentais. O conhecimento deve ser o resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos insights subjetivos das instituições de todos os funcionários e deve ser amplamente comunicado, através da utilização de estratégias de marketing interno, implicando no ponto de partida do processo inovador.

A orientação para aprendizagem promove a qualidade da interação que se estabelece entre os clientes internos e os clientes externos. O marketing relacional é um marketing interativo.

## ***2.7 Marketing Interativo***

Grönroos (1982) define marketing interativo como aquele que acontece durante as interações, quando a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Segundo Zeithaml e Bitner (2000) a interação acontece no “momento da verdade”, isto é, quando o cliente interage com a organização, e o serviço é, simultaneamente, produzido e consumido. De acordo com Christopher et al. (2002), o “momento da verdade” é uma oportunidade para a empresa apresentar a sua qualidade de serviço e conhecer melhor o cliente.

Grönroos (2001) sugere que a interação se divide em interação entre clientes e funcionários, clientes e diversos recursos físicos e tecnológicos da organização, além dos diferentes clientes envolvidos no processo. Neste sentido, todas as interações estabelecidas com o cliente precisam ser contextualizadas com todas as anteriores interações. Para Peppers e Rogers (1999) é preciso a criação de canais mais automatizados, acessíveis e atualizados para que a eficiência ocorra entre a empresa e o cliente. Nestes termos, Moon (1998) explica a distinção entre a tecnologia do marketing interativo e a tecnologia do marketing tradicional, com a seguinte subdivisão: conteúdo customizado, informação sincrônica, resposta imediata e disponibilidade sob demanda.

Conteúdo customizado: a mídia remete mensagem única a um grande número de recipientes, a tecnologia interativa pode remeter mensagens individualizadas diretamente consumidores específicos sem interferência associada ao telemarketing, porta a porta ou a menos eficiente mala direta. Informação Sincrônica: enquanto as formas habituais de mídia de massa compreende em informação derivada em um único caminho, as novas mídias admitem com facilidade a consumidores “conversar” com as empresas. Resposta Imediata: Na conjuntura do marketing interativo, o diálogo entre consumidores e empresas pode acontecer em tempo real, sem os atrasos agregados com as estruturas de feedback convencionais. Disponibilidade sob a Demanda: No marketing interativo, consumidores têm a competência de começar uma interação com a empresa a qualquer instante; em direto confronto com a natureza da propaganda tradicional.

Como comprovam vários estudos acadêmicos o foco está no cliente, neste sentido, Schultz, Tannenbaum, Lauterborn (1994) e Santos, (2004) defendem que “o consumidor libertado do compasso travado da opinião uniforme, desenvolve seu próprio gosto e encontra novo poder

enquanto os fabricantes saem correndo para responder”.

Na interação cliente-fornecedor a confiança reveste-se de grande importância no desenvolvimento de relações duradouras.

## ***2.8. A Confiança***

As empresas e clientes, atualmente, enfrentam um ambiente de permanente turbulência, lidam com as incertezas e riscos, assumindo a confiança um papel determinante nos relacionamentos entre fornecedores e clientes, revelando, segundo Hennig-Thurau et al. (2002), capacidade para explicar os relacionamentos duradouros, ou seja a lealdade. Neste sentido, as interações duradouras se gerenciadas terão impacto significativo no comportamento de compra dos consumidores (Grönroos, 2004).

Morgan e Hunt (1994) defendem que existe confiança quando uma das partes acredita na confiabilidade e integridade da outra parte da relação. Para Garbarino e Johnson (1999) e Boustany (2006), torna-se indispensável o estudo da confiança num processo de marketing de relacionamento, e considerado como fator decisivo na existência ou não de um relacionamento.

Eis uma das frases de Richard C. Whiteley, presidente da Forum Cop., a empresa de consultoria de Boston, especializada em serviço aos clientes “Os consumidores classificam a confiabilidade como o ingrediente-chave do bom serviço”.

Gwinner, Gremler e Bitner (1998, p. 104) definem benefícios de confiança sendo “sentimentos de ansiedade reduzida, confiança e credibilidade no fornecedor do serviço”. O referido conceito é idêntico à dimensão de confiança da qualidade do relacionamento proposta por Hennig-Thurau e Klee (1997). Por conseguinte, Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 315) definem confiança como “disposição de estabelecer um relacionamento com um parceiro que apresenta credibilidade”.

A confiança gera benefícios para o consumidor, por meio da eficiência do relacionamento à medida que diminui os custos de transação, os quais favorecem o compromisso e a lealdade do relacionamento (Garbarino e Johnson, 1999; Morgan e Hunt, 1994). Neste sentido, torna-

se evidente que os benefícios de confiança podem influenciar de forma positiva o compromisso do cliente com o relacionamento.

Para Morgan e Hunt (1994), no marketing relacional, a confiança é uma variável chave, sendo um determinante para criar e manter relações a longo prazo. Entretanto, Deutsch (1960) aponta que nas relações de confiança terá que existir sempre uma motivação do consumidor. Nestas relações a confiança é extremamente importante, pois permite reduzir o risco inerente às trocas de cada compra. Neste contexto, Holanda (2007), considera que quanto maior for a confiança, maior a probabilidade dos clientes estabelecerem relações de compra com a empresa e de manterem com esta uma relação duradoura. De acordo com Iglesias (2003) existe confiança numa relação quando todas as partes que participam reconhecem a sua integridade.

Consistente com a literatura, confiança expressa “expectativa generalizada de segurança que um indivíduo possui em relação à palavra do outro” (Renaweera e Prabhu, 2003:85). Para Schurr e Ozanne (1985) confiança é definida como a crença de que a promessa ou palavra do parceiro de negócio é segura e de que ele irá cumprir as suas obrigações inerentes à relação de troca. Do mesmo modo (Ganesan, 1994) define confiança como a crença na benevolência e credibilidade do parceiro. Geyskens e Steenkamp (1995) acrescentam a honestidade como dimensão da confiança.

Para Moorman et al. (1993, p. 82) confiança é definida como a “propensão para se depender de um parceiro de negócio que confira segurança” Esta definição envolve dois aspectos da confiança descrito na literatura. No primeiro aspecto a confiança é observada nas pesquisas de marketing como crença, convicção ou credibilidade tanto na experiência, quanto na segurança confirmado pelo parceiro de negócio (e.g: Anderson e Weitz 1990; Dwyer e Oh, 1987). No segundo aspecto, a confiança é olhada como um comportamento em quem o parceiro tem segurança mas envolve vulnerabilidade e incerteza pela outra parte que confia (Coleman, 1990; Zand, 1972). Neste sentido, esta visão sugere que sem a existência da vulnerabilidade a confiança e os resultados tornam-se desnecessários e irrelevantes para quem confia. Grönroos (2004) conceitua confiança como a expectativa de uma pessoa de que a outra parte se comportará de um certo modo previsível em uma dada situação. Se a outra parte não se comportar do modo esperado, a parte confiante (e.g., o cliente) experimentará resultados mais negativos do que experimentaria não fosse o caso. Grönroos divide o conceito de confiança

em quatro subcategorias, a saber: confiança generalizada; baseada no sistema; baseada na personalidade; e baseada no processo.

Para Gundlach e Murphy (1993) a confiança é uma variável mundialmente aceita como base para qualquer interação humana. Do ponto de vista dos autores, confiar é acreditar na palavra o outro e acreditar que este não irá agir oportunisticamente. De acordo com a teoria a confiança aparece agrupada a qualidades como consistência, competência, honestidade, responsabilidade, benevolência e integridade dos parceiros (Morgan; Hunt, 1994), Para Moorman et al. (1992) está arrolada a variáveis como crença, sentimento e expectativa.

Outros autores sugerem que a confiança não pode ser analisada como um construto proveniente de um fator ou de uma variável isolada (Ganesan, 1994; Doney; Cannon, 1997; Smith; Barclay, 1997; Sirdeshmukh; 2002; Morgan; Hunt, 1994). As teorias e modelos apresentados por estes autores demonstram que a confiança é originada por duas ou mais dimensões que existem no processo de troca, o que a caracteriza como um construto multidimensional. No segmento desta tendência, Sirdeshmukh et al. (2002) conceituam confiança como a visão de um construto multidimensional, o qual depende de duas dimensões distintas, a saber: a) do comportamento dos funcionários de contato; b) das práticas e políticas gerenciais adotadas por uma empresa.

Para Renaweera e Prabhu (2003, p. 85), confiança significa “a expectativa generalizada de segurança que um indivíduo possui em relação à palavra do outro”. Schurr e Ozanne (1985) definiram confiança como crença de que a promessa ou palavra do parceiro é segura e de que ele irá cumprir as suas obrigações inerentes à relação de troca.

No contexto do marketing relacional, existem inúmeras pesquisas que dão a confiança como um antecedente do compromisso e/ou da lealdade dos clientes.

## ***2.9. O Compromisso***

Com base nos estudos de Marques (2012, p. 76), o compromisso relacional é um elemento central no estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo. Para a autora o compromisso é definido como um intenso desejo de manter uma relação válida e sugere que este é um antecedente da lealdade. Os relacionamentos são construídos com base no

compromisso mútuo (Boustany, 2006). De acordo com Dwyer e Oh (1987, p. 19), o compromisso é definido como uma “promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros de troca”. Para Gruen et al., (2000, p. 37) é uma “ligação psicológica” com uma organização. De modo semelhante, Moorman et al. (1992, p. 316) dizem que é um “desejo duradouro de manter uma relação valiosa” Segundo Baker et al. (1999, p. 51) o compromisso compreende 3 facetas: “um desejo de desenvolver uma relação estável, uma vontade de fazer pequenos sacrifícios para manter a relação e a confiança na estabilidade da relação”.

Para Harrison-Walker, (2001) os clientes que apresentam um nível de compromisso mais elevado são os que estão mais orientados para o relacionamento com o fornecedor, apresentado uma identificação superior com a organização e um sentimento de vínculo para com a organização, esforçando-se por manter a relação que consideram valiosa. Segundo Grönroos (2004, p. 56) o compromisso é definido como um desejo permanente de manter um relacionamento revestido de valor.

Morgan e Hunt (1994) recomendam o modelo da Teoria do Compromisso e da Confiança que proporciona à empresa ou organização começar um processo de relacionamento bem-sucedido com os públicos estratégicos. Segundo eles o compromisso e confiança são “fundamentais” porque eles encorajam os profissionais de marketing a (1) trabalhar na preservação dos investimentos em relacionamento através da cooperação entre os parceiros de troca, (2) a resistir a atração de alternativas a curto prazo em favor da expectativa de benefícios a longo prazo por permanecer com os parceiros atuais, e (3) a ver as ações de alto risco potencial com prudência devido a convicção de que os parceiros não agirão de forma oportunista. Então, quando o compromisso e a confiança – não um ou outro – estão presentes, produzem resultados que promovem a eficiência, produtividade, e a efetividade. Em resumo, o compromisso e a confiança conduzem diretamente a comportamentos cooperativos que são fundamentais no sucesso do marketing de relacionamento. (Morgan e Hunt, (1994, p. 22)

Os autores denominam este modelo de Key Mediating Variable (KMV). O referido modelo é composto de cinco atributos a saber: benefícios do relacionamento, comportamento oportunista, comunicação, custo de término do relacionamento e valores partilhados. Desta forma, os referidos atributos criam interdependências que afetam diretamente os fatores compromisso e confiança, fortalecendo a cooperação entre as partes. Por conseguinte,

compromisso e confiança agem diretamente nas variáveis resultantes: aquiescência, conflito funcional, cooperação, incerteza e propensão à saída.

Segundo Garbarino e Johnson (1999) diferentes avaliações globais determinam as intenções futuras desses grupos de clientes, portanto, a satisfação e o compromisso têm distintos resultados. As intenções futuras dos clientes com baixos níveis relacionais são conduzidas pela satisfação global, enquanto as intenções futuras dos clientes altamente relacionais são conduzidas pela confiança e pelo compromisso.

O compromisso é pesquisado em diferentes situações para preservar as relações. E os estudiosos da área organizacional discutem o compromisso em diferentes contextos. Segundo Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) o compromisso é “uma relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por 3 fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; e um forte desejo de se manter como membro desta”.

Neste contexto, Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 316) definem o compromisso como “um forte desejo em manter um relacionamento valioso”. Anderson e Weitz (1992, p. 19) definem-no como “um desejo de desenvolver um relacionamento estável, uma tendência em realizar sacrifícios de curto prazo para manter um relacionamento determinado pela congruência de valores, pela intenção em continuar o mesmo e por um interesse no bem-estar da outra parte”. Bettencourt (1997, p. 338) e Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 19) referem-se ao compromisso como “uma garantia implícita ou explícita na continuidade de um relacionamento entre os parceiros de troca”.

De modo semelhante, Hennig-Thurau e Klee (1997, p. 753) definem o compromisso como “a orientação do consumidor para o longo prazo em um relacionamento baseado em aspetos emocionais (afetivos) e na convicção que a permanência no relacionamento trará mais benefícios que o término dele (aspetos cognitivos).

Marques, (2012, p.76) reconhece que o compromisso é um elemento central no estabelecimento e manutenção das relações de longo prazo, outros sugerem que compromisso e lealdade não estão relacionados ou são sinónimos. Ainda tem quem defenda que embora os conceitos estejam relacionados, porém por definição são distintos. A autora esclarece que a

lealdade é uma mistura composta de atitude de marca e comportamento, com índice que medem o grau pelo qual o cliente/consumidor favorece e compra uma marca repetidamente. Já o compromisso a autora define como um intenso desejo de manter uma relação válida. Oliver (1999) observa o compromisso como uma parte integrante da lealdade e Pritchard et al. (1999) defende que o compromisso pode conduzir à lealdade. Neste estudo adotámos a última perspectiva, que considera o compromisso uma variável mediadora da lealdade.

## ***2.10. A Lealdade dos Clientes***

Para Oliver (1999, p. 34) lealdade é “a manutenção de um profundo compromisso de recomprar... um produto/serviço preferido consistentemente no futuro, originando, portanto, compras repetidas da mesma marca ou mesmo conjunto de marcas, sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing com potencial para causar mudanças de comportamento”. Por conseguinte, Oliver observa que o facto da compra se tornar repetida pelo consumidor não significa lealdade. Esta só deve ser considerada quando houver uma componente afetiva e comportamental (Boustany, 2006). Neste sentido, a lealdade é estabelecida pela volta do cliente na empresa para fazer novas compras, independente de saber da existência de produtos/serviços iguais ou melhores na concorrência e dos seus apelos comerciais (Oliver, 1999; Bei e Chiao, 2001; Hur *et al.*, 2010).

Em decorrência, Oliver (1999) considera que a motivação de compra é extremamente importante no estudo da lealdade do cliente e na atitude de mudança de marca. E consciente desta importância, ele afirma que a lealdade da marca é constituída por três componentes a saber: a) compromisso, b) preferência, c) repetição da compra. Neste contexto, o autor apresenta quatro níveis de lealdade: cognitivo, afetivo, conectiva, ação.

Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 134), a lealdade é “um estado de espírito, um conjunto de atitudes, crenças e desejos”. Neste aspeto, examina-se que a lealdade está baseada em aspetos emocionais, logo, os principais motivadores do relacionamento entre cliente e empresa são as emoções.

Portanto, as pesquisas demonstram que é muito mais inteligente e económico a empresa manter os clientes já existentes do que gastar grande parte do seu orçamento para atrair novos

clientes. Chega a ser 5 a 10 vezes mais caro conseguir um cliente do que reter um cliente já existente (Peppers e Rogers, 1993; Godin, 1999; Coelho e Almeida, 2000; Colgate e Danaher, 2000; Slater e Narver, 2000, entre outros). Mckennam (1992, p. 33) sugere que para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes. E também desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no sector e membros da comunidade financeira.

Quanto mais prolongada for a relação fornecedor-cliente, maiores são as vendas e os lucros por cliente (Reichheld e Sasser, 1990; Ryaksm 2003) e assim as relações são a chave, quanto mais o cliente está satisfeito com a relação, mais compras este faz, conseqüentemente, quanto mais o cliente compra serviços e produtos da mesma empresa, mais esta avança na curva da experiência e torna-se mais eficiente (Reichheld e Detrick, 2003).

Mesmos assim, Bei e Chiao (2001) consideram que a lealdade é difícil de ser medida, o processo de compra pode estar relacionado à conveniência, e não a ser leal ao produto, ao serviço ou à marca. Para Henni-Thurau et al. (2002) confirmam que a lealdade é mais do que um processo de compra repetitivo, estando relacionada à apreciação e ao compromisso. Os autores ressaltam que cliente leal é o que manifesta um desejo de manter o relacionamento e assume o compromisso de divulgar a empresa e seus produtos por meio do passa-palavra positivo.

Griffin (1998) sugere a definição de cliente fiel como aquele que:a) realiza compras regulares e repetidas; b) compra as diversas linhas de produtos e serviços, e c) recomenda os produtos e serviços a outras pessoas.

Segundo Ladhari *et al.* (2011) a lealdade do cliente oferece não só um elevado nível de preferência e de apoio por parte daquele, a diminuição da possibilidade de mudança para a concorrência e da sensibilidade ao preço, assim como incentiva também as recomendações do serviço ou da organização a outros clientes. Bowen e Chen (2001) identificam três tipos de abordagens: comportamental, atitudinal e composta. Na primeira abordagem o comportamento de compra do consumidor é notado com um indicador de lealdade. E avaliado por medidas de comportamento de compra e.g: a frequência de compra (Chao 2008), sequência de compra ou probabilidade de recompra Lichtlé e Plichon (2008). Outros autores que utilizaram medidas comportamentais foram Mittal e Kamakura (2001), Olsen (2002) e

Chao (2008). Entretanto, vem sendo questionada esta abordagem, pelo fato das medidas não fazerem nenhum esforço de compreender os fatores que estão por trás da repetição de compra Dick e Basu (1994), *e.g.*: ligação psicológica com a marca (Bowen e Chen).

Jones e Sasser (1995) definem a lealdade do cliente como o sentimento de ligação e afeto do cliente em relação aos empregados de uma organização, aos produtos que vende ou aos serviços que presta. Desta forma, os autores definem lealdade como uma atitude do cliente, caracterizada pela repetição do padrão de compra, acompanhada de disposição mais favorável do consumidor em relação à organização, produto ou serviço relativamente à concorrência Wetzels e Bloemer, (1998). A referida atitude revela-se na vontade de recomendar o fornecedor do produto ou prestador do serviço (Gremler e Brown, 1996; Pritchard, 1991).

Portanto, a lealdade revela-se com a intenção de desempenhar um conjunto de comportamentos que indiquem a motivação de manter o relacionamento com uma organização, o que inclui ações como comprar mais, recomendar a organização ou intenção de retorno (Sideshmukh et al., 2002). Como diz Grönroos (2004, p. 164-165) ...Somente clientes “muito satisfeitos” apresentam um alto índice de recompra e uma grande propensão ao passa-palavra positivo. O mesmo autor diz ainda, para que os clientes façam recompras é preciso antes lhes oferecer um pacote de serviço que os faça muito satisfeitos. Consequentemente é importante surpreender os clientes de tal maneira que sua percepção de qualidade seja satisfatória o suficiente para reforçar sua lealdade e fazê-los recompensar.

Para mostrar mais claramente os papéis da lealdade, satisfação e confiança e seus efeitos, Garbarino e Johnson (1999) concluíram que diferentes fatores mediam as intenções futuras de clientes com fracos e fortes relacionamentos com as empresas. Para os autores, a satisfação geral determina as intenções futuras de clientes com pouco relacionamento com a empresa. Enquanto os clientes relacionais, a confiança e o compromisso são os grandes responsáveis pelas intenções futuras. Neste sentido, para clientes transacionais o foco seria programa de marketing transacional com base na gestão da satisfação e para clientes relacionais o foco seria a construção e manutenção da confiança e do compromisso, em vez de satisfação.

Face ao exposto, a lealdade pode ser estudada em três diferentes dimensões, a saber: (1) a cognitiva, compreendendo numa repetição de compra fundada, por exemplo, na avaliação da relação qualidade/preço ou na vontade de pagar um preço *premium* (Wetzels e Bloemer 1998; Zeithaml et al., 1996); (2) a comportamental, que define a lealdade em termos de repetição de

compra (Enis e Paul, 1970); e (3) a atitudinal que se baseia em fatores psicológicos, como uma atitude favorável que se traduz na recomendação e/ou em testemunhos favoráveis (Lewis e Soureli, 2006; Hur et al., 2010; Ladhari et al., 2011) e a possibilidade de compra (Mathieu e Zajac, 1990).

Desta maneira, quanto mais forte o vínculo entre empresa e clientes, maior será a sua lealdade e os benefícios para empresa e cliente. Este argumento reforça que a lucratividade e a estabilidade financeira da empresa são maiores quando aumenta a fidelidade dos clientes.

Para Jordan (2003, p. 1) o marketing de fidelização é uma estratégia com resultados em longo prazo e requer o compromisso da empresa. De acordo com Vavra (1993), a importância da fidelização do cliente é reforçada pelo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos que deixam de realizar negócios com a empresa. Desse modo, Antunes e Rita, (2007 p. 111-112) defendem que a fidelização será considerada como elemento chave do marketing relacional eficaz.

Como comprovam vários estudos, a retenção de clientes tem sido uma preocupação crescente das empresas. Segundo Pine et al., (1995) e Reichheld e Sasser, (1990) a retenção de clientes é indubitavelmente, um dos principais objetivos de todas as empresas. Do ponto de vista de Jiang e Rosenbloom, (2005) a fidelização de clientes é ainda mais relevante nos canais virtuais.

### ***2.11. O Marketing Relacional no Setor da Educação***

De acordo com Thurau, Langer e Hansen, (2001) a lealdade no setor da educação aduzem pouca interação, o que indica a quase inexistência da teoria do relacionamento neste setor. Segundo Tinto (1996, 1993) o compromisso e a integração dos estudantes nos sistemas acadêmicos e social são fatores chave para aproximar o aluno à instituição de ensino. Os autores acrescentam que não devem ser desconsiderados os papéis e influências da família, as habilidades e capacidades do indivíduo, bem como a formação educacional anterior acumulada pelo aluno.

Tinto (1993) refere ainda que o compromisso e a integração são fatores que estão intimamente relacionados, em um processo dinâmico. Para o autor, o compromisso tem influência direta

sobre a lealdade, enquanto o relacionamento entre a integração (aos sistemas social e acadêmico) e a lealdade é mediada pelo compromisso. Ainda o mesmo autor, divide o construto compromisso em organizações de ensino em três subconjuntos: compromissos do estudante com seus objetivos pessoais, com a instituição e com outros interesses e atividades não acadêmicas. O autor defende que o compromisso com outras atividades (não acadêmicas) exerce influência negativa sobre a lealdade do estudante.

Na educação, por exemplo, o valor de vida do cliente, diga-se do estudante, corresponde ao valor futuro esperado líquido das suas contribuições monetárias, entre outras, descontadas ao valor líquido atual, mas o valor de vida de um estudante vai, ainda assim, muito além da sua propina, incluindo referências junto de outros públicos, donativos, obtenção do grau e de concessão de emprego a futuros licenciados

As mudanças nos ambientes afetam significativamente todas as organizações, portanto, o setor da educação não pode ser diferente. As IES por conta da globalização do ensino enfrentam a concorrência, e o mercado exige um nível de melhor profissionalização dos dirigentes, do corpo docente e administrativo para melhor atender o mercado. Neste sentido, as IES necessitam implantar as estratégia de marketing relacional e assim tornarem-se excelentes IES ofertando ao mercado melhores serviços e melhor qualidade do ensino, para se tornarem mais competitivas. Segundo Rodrigues (2003), no instante 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 os seus objetivos, que nada mais são do que satisfazer, de forma rápida e eficiente, as aspirações do mercado.

No contexto das IES ainda é polêmica a aplicação do marketing pela maioria dos profissionais da educação, afirmando que o marketing é incompatível com a missão e objetivos da educação. Todavia, Kotler e Fox (1994) esclarecem que as pessoas pensam que os valores e técnicas educacionais estão em direção contrária aos valores e técnicas das empresas e que os dois mundos, não podem e não devem ficar muito próximos, conseqüentemente, interpretam o conceito de marketing equivocadamente por não conhecerem a sua filosofia e só o associarem a ação da força de vendas. Ainda os mesmos autores colocam um desafio perguntando quais as instituições educacionais que poderão viver sem a observação e conhecimento de seus mercados, sem atração de recursos suficientes e a utilização destes programas para atender as

expetativas deste mercado. Assim Kotler (2000) define marketing educacional como um processo social voltado para as pessoas e os grupos obtenham produtos e serviços educacionais de que necessitam ou desejam, por meio da criação, oferta e livre negociação entre as IES e seus públicos. Para Manes (1997, p.45) marketing educacional é definido como “O processo de investigação das necessidades sociais de aprendizagem de modo a orientar e desenvolver programas educativos que as satisfaçam”.

Segundo Carvalho e Berbel (2001) sugerem que marketing educacional é a aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento e administração do composto de marketing, visando manter e conquistar alunos nos mercados-alvo selecionados, estabelecendo compromissos e ações responsáveis, coerentes com benefícios sociais que a administração de toda e qualquer instituição de ensino deve promover. Ainda Carvalho e Berbel (2001) esclarecem que os compromissos e ações referidos são de extrema importância, pois as IES não devem somente atender as expetativas de seus clientes, elas precisam ser um agente de transformação social, que lutam pela formação de uma sociedade melhor e mais esclarecida.

O objetivo de marketing educacional é manter e conquistar alunos nos mercados-alvo selecionados, e para atingir este objetivo Carvalho e Berbel (2001) defendem que é necessário conhecer as expetativas e os desejos dos nossos clientes, administrar bem o composto de marketing, superando a concorrência, e mantendo alunos e conquistando novos calouros. Para reforçar esta ideia Telles (2003) refere que o marketing de relacionamento é uma prática de identificação, atração e retenção dos clientes mais valiosos, objetivando a maximização de geração de lucro para a organização. Segundo Stone et al., (2001) sugerem que marketing de relacionamento é como encontramos o cliente, conhecemos o cliente, mantermos contato com o cliente, tentamos garantir que o cliente obtenha o que deseja em todos os aspetos do negócio e verificamos se o cliente está obtendo o que lhe foi prometido. De acordo com Cobra e Braga (2004), no contexto educacional, defendem que o marketing de relacionamento é como “a organização aprende a ser útil para seus clientes e constrói com eles um relacionamento duradouro”.

Dentro de uma visão mais ampla percebe-se que as práticas educativas em busca da construção do conhecimento, tanto aos alunos quanto aos professores, não ocorre de forma efetiva e satisfatória, e os alunos exigem práticas. Neste sentido, Drucker (1970) propõe que

“Teremos de organizar-nos para o ensino, à luz das áreas de aplicação mais importantes (que são sempre interdisciplinares) e para especialização numa área restrita. Naquele, teremos de assegurar-nos de que o estudante passará a respeitar a profundidade da análise necessária, quer dizer, a contribuição do especialista. Na especialização, o especialista terá de aprender antes de mais nada que ele emprega apenas um instrumento que, por si mesmo, pouco consegue. Será então obrigado a aprender a relacionar sua especialidade com o universo de conhecimento e a relacioná-la, na prática, isto é, juntamente com outras disciplinas, aos resultados finais. Não sabemos executar qualquer dessas tarefas atualmente – o que explica por que os estudantes de hoje estão tão profundamente insatisfeitos.

Neste contexto, Grönroos (2004) considera que segundo a abordagem de relacionamento, o marketing é um processo e não uma função, e é a preocupação de todas as funções e departamentos da organização. É preciso existir um estado de espírito de marketing em todas as pessoas que tenham impacto direto ou indireto sobre o modo como os clientes percebem a empresa, seus bens e serviços e sua maneira de cuidar de seus clientes, independentemente das responsabilidades que elas possam ter dentro da organização, a perspectiva de relacionamento não é, evidentemente, a única maneira orientada para mercado de respeitar o conceito de marketing. Entretanto, é uma abordagem bem adequada para entender, bem como planejar e implementar marketing em contextos de serviço e não na competição por serviços.

## ***2.12. Síntese***

Estudou-se a literatura durante a execução deste trabalho que sem dúvida foi de grande importância para fundamentar e definir as hipóteses de investigação.

Assim, o marketing de relacionamento tornou-se importante tanto para a área científica, quanto ao desempenho das organizações mas, ao mesmo tempo, tornou-se um desafio para os seus administradores. Neste novo cenário as empresas terão que enfrentar a concorrência, acompanhar a mudança de comportamentos dos seus clientes, além de ter o entendimento do verdadeiro conceito de marketing relacional e assim torná-las mais competitivas no mercado global.

No quadro de uma economia que se faz progressivamente digital, onde a Internet desempenha um papel revolucionário, contribuindo a reformulação das regras de competição e assim como

na mudança de comportamento do consumidor, o marketing relacional ganha relevância na implementação de estratégias de fidelização. Para isso é necessário repensar a própria empresa, transformá-la numa organização inteligente, capaz de se reestruturar, alterando estratégias, processos e estruturas organizacionais que lhe permitam a criação de teias relacionais com os seus parceiros de negócio, passando a ser essencialmente uma gestora de relacionamentos tendo como fim último relacionamentos, *win-win*, de longa duração, por outras palavras a lealdade dos seus clientes.

Para o efeito, é importante conhecer os clientes individualmente, as suas necessidades e desejos, praticar um marketing interativo, aprender tanto quanto possível sobre os clientes de modo a ter capacidade para oferecer soluções (produtos e/ou serviços) customizados. Só assim é que a empresa consegue satisfazer os seus clientes. Mas a satisfação nem sempre é suficiente para fidelizar os clientes, sendo por isso importante desenvolver com os clientes relações baseadas na confiança. Para o efeito, os colaboradores da empresa desempenham um papel fundamental e desempenham-no tanto melhor quanto mais a empresa praticar o endomarketing ou marketing interno. Por norma, os clientes quando assumem compromissos assumem-nos com alguém, e esse alguém é normalmente o empregado de contacto, cujo comportamento deve ser pautado em observância à cultura e valores da empresa. A lealdade dos clientes é uma consequência da prática do marketing relacional.

Estes desafios não se colocam apenas a empresas privadas com fins lucrativos, as instituições de ensino superior também competem num mercado onde a concorrência se faz sentir, sendo por isso importante satisfazer os seus estudantes, ganhar a sua confiança para que eles recomendem a instituição e os seus cursos a familiares e amigos. Além disso, num contexto onde a aprendizagem ao longo da vida ganhou nova dinâmica é importante fidelizar os estudantes de licenciatura para que eles possam voltar novamente à instituição de ensino para outras formações, apostando no seu desenvolvimento pessoal.

É neste contexto que pretendemos desenvolver esta pesquisa para a qual apresentaremos a metodologia a seguir.

### 3. Metodologia

Apresentam-se neste capítulo os objetivos geral e específicos que norteiam este estudo, a metodologia desenvolvida, para validar a pesquisa e testar as hipóteses. Em seguida, expõe-se a população-alvo, o instrumento de coleta de dados e o respetivo processo de amostragem, indicando como as variáveis foram mensuradas. Por fim, demonstra-se a estrutura final do modelo de medidas com os procedimentos analíticos adotados neste trabalho. Dentro deste contexto, espera-se colher informações para melhor compreender os fenómenos organizacionais e ajudar a melhorar o desempenho das atividades das IES e assim através da pesquisa, colaborar com o desenvolvimento da sociedade.

Para o efeito, utilizaremos o método de investigação científica. A figura 4 mostra que é a partir da revisão da literatura que se estabelece a hipótese teórica ou geral da investigação, que depois, através do método científico dedutivo, se desdobra em hipóteses básicas de investigação, as quais serão testadas a partir da recolha e análise dos dados. Os resultados obtidos serão discutidos à luz da literatura existente e daí serão extraídas as conclusões (Hill e Hill, 2000; Marques, 2003).

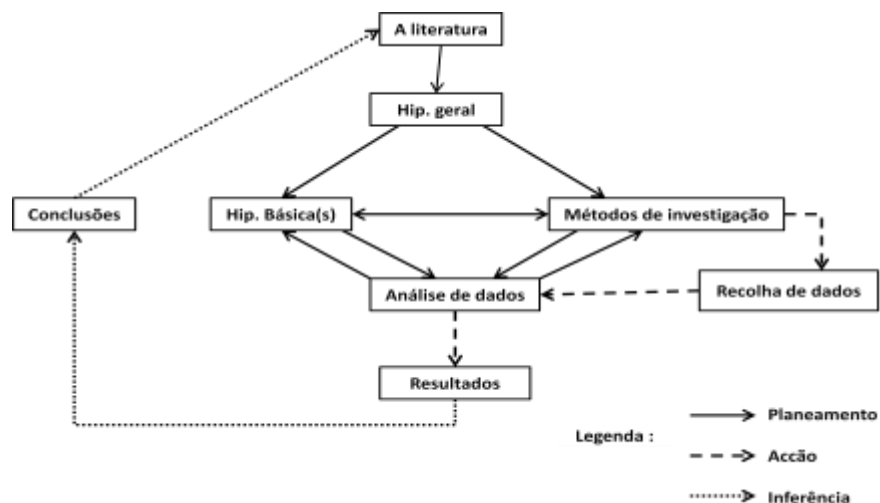


Figura 4: Investigação Empírica

Fonte:Hill e Hill (2000 p. 32)

#### 3.2. Objetivos e Quadro Conceptual da Investigação

A partir do corpo teórico resultante da realização da revisão da bibliografia apresentada no

capítulo dois, delimitou-se o problema, procedeu-se à clarificação dos objetivos da investigação e, através do método dedutivo, serão agora formuladas as hipóteses de investigação.

O objetivo principal desta investigação consiste em analisar a influência das práticas do Marketing Relacional na fidelização dos estudantes a duas Instituições de Ensino Superior (IES), uma portuguesa e outra brasileira, para além de analisar a relação entre as variáveis-chave do marketing relacional: satisfação, compromisso e lealdade dos estudantes, bem como avaliar a influência nessas variáveis dos fatores do meio envolvente. Adicionalmente averigua-se a existência diferenças significativas entre as duas instituições de ensino superior público.

### **3.2.1. Os determinantes da satisfação no âmbito do Marketing Relacional**

Em virtude das grandes transformações que ocorrem no mundo as organizações tornam-se mais atentas ao mercado, mas, defrontam-se com as mudanças de comportamentos dos consumidores e com a competição entre elas. O caso das IES não é diferente, atualmente, elas enfrentam problemas para captar candidatos e fidelizar os seus alunos.

Nesse sentido, as organizações têm procurado satisfazer os seus clientes através da prática de um marketing tendencialmente mais relacional. Com base na orientação para o mercado, particularmente para o cliente procuram satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Assim, neste trabalho formulámos a seguinte hipótese de investigação:

H1: As práticas do Marketing Relacional têm um impacto positivo na satisfação dos estudantes.

Todavia, tratando-se a hipótese 1 de uma hipótese geral, houve necessidade de a desdobrar tendo por base as práticas do marketing relacional.

As organizações precisam de ser orientadas para os clientes, ter a capacidade de identificar, atender e superar as suas necessidades e expectativas. Para Gronroos (2004, p. 43) é requisito chave numa estratégia de relacionamento, qualquer seja a empresa, reconhecer melhor as necessidades e desejos de longo prazo de seus clientes. Os clientes não buscam somente bens

e serviços, eles procuram uma oferta de serviço muito mais holística. Os clientes sempre esperam que os prestadores de serviços atendam as suas expectativas. Do ponto de vista de Gronroos (2004, p. 117) para entender como a qualidade é percebida em um relacionamento contínuo, é preciso entender como as expectativas se desenvolvem durante todo o relacionamento. Consistente com este pensamento pode-se deduzir a seguinte hipótese:

H1.1: A compreensão das necessidades dos estudantes relaciona-se positivamente com a sua satisfação.

No que se refere às relações com os clientes, Berry (1995, p. 236) apresenta os componentes essenciais de marketing de relacionamento: [... desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento, personalizar o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes].

No que se refere ao relacionamento com os clientes Barroso e Martín (1999) definem como um processo de interação onde tem maior número de contatos entre os compradores e vendedores ao longo do tempo. De acordo com (Dwyer, Schurr e Oh, 1987) as relações com os clientes criam benefícios: reduzem a incerteza no negócio, aumentam a eficiência da transação e criam satisfação dos clientes. Para Grönroos (2004) um relacionamento pode-se desenvolver somente quando todos ou, no mínimo, a maioria dos contatos e interações importantes com clientes são orientados para relacionamento. O mesmo autor diz ainda que o relacionamento é merecido pelo modo como o marketing de relacionamento é implementado. Consequentemente, uma empresa deve criar processos de interação e comunicação que facilitem um relacionamento, mas é o cliente, e não a empresa, quem determina se um relacionamento foi desenvolvido ou não. Face ao exposto formulámos a seguinte hipótese de investigação:

H1.2: As relações com os estudantes relacionam-se positivamente com a sua satisfação.

Funcionários em nível gerencial, bem como em nível operacional, são críticos para o sucesso de empresas de serviços, do mesmo modo que o são para qualquer empresa. Manter funcionários habilitados, motivados e comprometidos é de vital importância. Por isso, a

prática do “ marketing exige que a empresa desenvolva tanto o Marketing Interno como o externo. Marketing Interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes” (Kotler, 1992, p. 50).

Segundo Kotler et al. (1999) o marketing interno alude-se ao investimento que as empresas, principalmente as de serviços, devem fazer na qualidade e no desempenho dos seus colaboradores, precisa formar e motivar os seus clientes internos, exemplo, o pessoal de contato e o pessoal de serviços de apoio para trabalharem em equipa com orientação permanente para o cliente. Atualmente, o marketing interno é considerado como um pré-requisito para um rendimento eficaz do marketing externo (Grönroos, 1990b).

Desse modo, Heckman e Guskey (1998) corroboram uma forte relação positiva entre a satisfação dos alunos do ensino superior com a instituição e os comportamentos colaborativos dos funcionários. Neste caso, o cliente desenvolve um comportamento com a intenção de colaborar com a organização ou com o vendedor. De maneira semelhante Yu e Kim (2008) baseados num estudo executado no espaço do ensino superior confirmam que existe uma maior possibilidade dos alunos mencionarem favoravelmente a respeito da instituição de ensino que eles estudam quando estão felizes e satisfeitos com as ações no dia-a-dia da sua vida académica. Com base nestes estudos estabelece-se a seguinte hipótese:

H1.3: O marketing interno relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.

A boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, à qualidade esperada. Se as expectativas não forem realísticas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada medida de modo objetivo seja boa. A qualidade esperada é função de diversos valores, como, comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades e valores do cliente Grönroos (2004, p. 90).

A qualidade percebida é vista como uma atitude, ou seja, a avaliação que o consumidor faz sobre a oferta de um serviço que se estende sobre várias transações (Parasuraman et al, 1988; Bitner, 1990; Carman, 1990; Gronroos, 1990; Heskett et al., 1994; Bolton e Drew, 1991; Bateson, 1991). Perante estas abordagens pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

H1.4: A qualidade do serviço das IES, (a) tangível e (b) intangível, relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.

O marketing interativo amplia um conjunto de ações que almejam garantir o sucesso nos pontos críticos de contato com os clientes (Parasuraman e Grewal, 2000; Kotler, 1994). Gummesson (1987) afirma que as relações e interações são fundamentais para uma organização. A função do marketing interativo reconhece que cada componente (humana e não humana) da produção de um serviço, cada recurso de produção utilizado e cada etapa do processo de produção e entrega do serviço deveriam ser de interesse para o marketing e não serem considerados simplesmente um problema de operações ou de pessoal (Grönroos, 1990). Desta forma, Gummesson (1987) sugere que é fundamental reconhecer que um serviço é produzido, comercializado e consumido numa relação interativa entre o cliente e a empresa vendedora e que a qualidade desta relação, assim como a qualidade do serviço, são resultado de esforços, tanto de uma parte, quanto da outra. Neste sentido, Pappas e Rogers (1997) admitem que a ampliação deste enfoque depende da criação de condições para que exista um grande número de interações personalizadas com cada cliente.

Segundo Antunes e Rita (2007, p. 115) a abordagem de interatividade parte de um mecanismo de causa-efeito, centrado no consumidor, através do qual se criam condições para que exista um elevado número de interações com cada cliente de uma forma personalizada. Estas interações vão dar lugar à recolha de informação que vai permitir à organização desenvolver uma ação mais próxima das necessidades específicas de cada consumidor, aumentando, assim, o seu grau de satisfação. Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

H1.5: O marketing interativo relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.

Por meio da personalização a organização compreende quais são as prioridades do cliente, e com base nos dados que possui pode inclusive sugerir outros bens e serviços apropriados ao cliente. Entretanto, não basta conhecer as necessidades do cliente, é importante interagir rápido e adequadamente, para aumentar a satisfação do cliente com a probabilidade de fazê-lo voltar a organização. A personalização facilita o *cross-selling* atendendo a que o conhecimento do perfil do cliente de um produto ou serviço permite aconselhar produtos complementares e suplementares. Facilita também o *up-selling*, sendo exequível sugerir atualizações ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço já adquirido anteriormente pelo

cliente Allen et al (1998).

Desta forma, uma das melhores formas de diferenciar os produtos e serviços é dar-lhes uma dimensão pessoal – personalização – que provoca um impacto altamente positivo junto do consumidor Reis (2000). Daqui deduzimos a seguinte hipótese de estudo:

H1.6: A personalização relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.

Para além dos fatores atrás enunciados os relacionados com o meio envolvente também poderão influenciar o nível de satisfação (Anderson e Paine, 1975; Smart e Vertinsky 1984). Por exemplo, nas IES a existência de serviços de apoio e de zonas verdes poderão explicar a satisfação dos estudantes. Nesse sentido, formulámos a hipótese de estudo seguinte:

H2: Os fatores do meio envolvente ajudam a explicar a satisfação dos estudantes.

Atendendo às dimensões do meio envolvente consideradas neste estudo: serviço de apoio e natureza envolvente, nomeadamente a existência de zonas verdes aprazíveis, foi necessário desdobrar a H2 nas hipóteses seguintes:

H2.1: A existência no meio envolvente das IES de serviços de apoio influencia positivamente a satisfação dos estudantes.

H2.2. A existência no meio envolvente das IES de zonas verdes influencia positivamente a satisfação dos estudantes.

No contexto do ensino, o meio envolvente tem influência na decisão do estudante na escolha da IES. Por exemplo, a existência de alojamento, transportes, atividades extracurriculares, serviços médicos, restaurantes, bibliotecas e outros serviços de apoio podem determinar a escolha. Sendo assim, os fatores do meio envolvente têm um papel fundamental na satisfação do estudante

Com base nas hipóteses formuladas formulou-se o modelo operacional seguinte (figura 5).

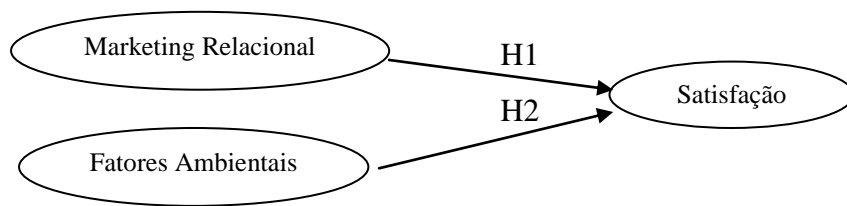


Figura 5: Modelo operacional de investigação dos determinantes da satisfação

### 3.2.2. As relações entre as variáveis-chave do Marketing relacional: Os determinantes da Lealdade

Sharma *et al.* (1999) referem que o principal fator que sustenta as relações de longo prazo é a satisfação do cliente com as anteriores interações. Referem ainda que quando os clientes estão satisfeitos tendem a realizar mais compras e operações com a mesma empresa. Também os autores Urdan e Zuñiga (2001), Ruyter (1999) e Wetzels (2000) nos estudos que desenvolveram, indicam que há correlação positiva entre a satisfação do cliente e a sua fidelidade. Como consequência dessa correlação positiva, estes autores indicam que há efetivamente vontade do cliente em dar continuidade à relação estabelecida com a empresa. Segundo (Bloemer e Kasper, 1995, Sivadas e Baker-Prewit. 2000) a satisfação é a variável que mais influencia a fidelização. Para testar a relação entre a satisfação e a lealdade formulámos a seguinte hipótese de pesquisa:

H 3: A satisfação dos estudantes influencia positivamente com a sua fidelização à IES.

O cliente ao comprar o produto ou serviço ficará satisfeito se encontrar qualidade além da esperada. Neste sentido Grönroos (2004) sugere que é melhor prometer menos para garantir que a organização pode cumprir a promessa que fez. Melhor ainda é prometer menos e entregar mais. Neste sentido, Grönroos (1990) sugere que a base para manter uma relação é o cumprimento das promessas. A medida que a promessa não é cumprida, perde-se a confiança e o consumidor não repetirá a compra ou consumo do produto ou serviço. Assim, Berry (1995) sugere manter as promessas aos clientes, para cumprir as suas expectativas e instituir o compromisso como suporte da relação. Portanto, se a organização não mantém o compromisso a relação finda. Para testar esta relação entre satisfação e compromisso formulámos a seguinte hipótese de investigação:

H 4: A satisfação dos estudantes relaciona-se positivamente com o seu compromisso na relação.

De acordo com Antunes e Rita (2007, p. 117) o compromisso por si só não é suficiente, é necessário que ambas as partes mantenham uma confiança mútua que acarrete uma redução da incerteza das atividades que realizam, não colocando em dúvida, em nenhum momento, a veracidade, honestidade e clareza das ações que efetua cada parte. Marques (2012) acrescenta que para além de satisfazer o cliente é necessário manter uma relação de confiança para promover a sua fidelidade. Nesse sentido, propomo-nos a testar a hipótese seguinte:

H 5: A satisfação dos estudantes relaciona-se positivamente com a sua confiança nas IES.

Em abundantes pesquisas de marketing relacional, as dimensões confiança e compromisso surgem como dimensões mediadoras levando em consideração o contexto do desenvolvimento de relações duradouras (Anderson e Naru, 1990; Morgan e Hunt, 1994; Garbarino e Jonson, 1999; Ruyter, Moorman e Lemmink, 2000; Hennig-Thurau, Gwnner e Gremler, 2002).

Segundo esta perspetiva, quando o compromisso e a confiança – não um ou outro – estão presentes, produzem resultados que promovem a eficiência, produtividade e a efetividade. Em resumo, o compromisso e a confiança conduzem diretamente a comportamentos cooperativos que são fundamentais no sucesso do Marketing de Relacionamento (Morgan e Hunt, 1994, p. 22). Os mesmos autores (1994) sugerem que o binómio compromisso-confiança é um elemento central de atuação no marketing relacional, posicionando como variável mediadora chave entre os antecedentes e as consequências de uma estratégia de marketing relacional, sendo a sua presença considerada básica para a cooperação empresarial e desejo de prolongar a relação. Desta forma, formulam-se as seguintes hipóteses:

H 6: A confiança na IES relaciona-se positivamente com a fidelização dos estudantes.

H 7: O compromisso na relação por parte dos estudantes relaciona-se positivamente com a sua fidelização.

Esquemáticamente, apresentamos as hipóteses de investigação no seguinte modelo de

investigação:

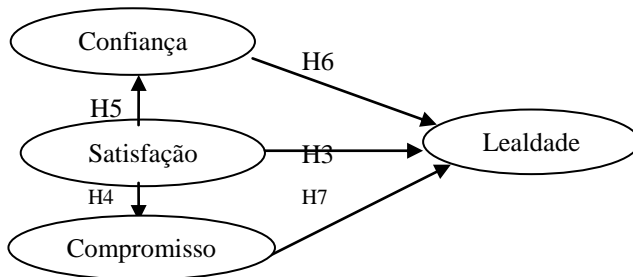


Figura 6: Modelo operacional de investigação dos determinantes da lealdade

### ***3.2. Definição de Público-Alvo e da Amostra***

Para objeto deste trabalho empírico escolhemos como alvo duas instituições de ensino superior público, uma portuguesa, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e outra brasileira, Centro de Ciências Sociais-CCSo da Universidade Federal do Maranhão Brasil- UFMA.

A unidade de análise serão os estudantes do 2º e 3º anos formada por alunos regularmente matriculados de todos os cursos de licenciatura dos regimes diurno e pós-laboral ministrados nessas instituições. No total participaram no estudo 1007 estudantes, 53% são do género feminino e 47% do género masculino. A média de idades dos inquiridos é 24,5 anos, sendo o desvio padrão igual a 5,7.

### ***3.3 Método de Recolha e Tratamento de Dados***

Os dados primários foram colhidos pessoalmente através da aplicação de um questionário aplicado em todas as turmas. Os questionários foram aplicados nos meses de Março e Abril e Maio de 2012

Dos 9121 estudantes que constituíram o universo inquirido, 5.198 estudantes do CCSO-UFMA e 3 923 da ESTG-IPL, apenas 1007 responderam, o que corresponde a uma taxa de respostas de 11%. 547 respondentes são brasileiros e 460 são portugueses.

### **3.3.1 Recolha de dados por Questionário: a operacionalização das variáveis**

Para coleta de dados são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista, e o formulário. Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado Gil (2002, p. 114).

Neste caso optámos por um questionário já utilizado em Portugal por Antunes e Rita (2007) no contexto do setor dos serviços termais. Fizemos a devidas adaptações tendo em consideração a sua aplicação no setor do ensino superior (apêndice 1 e 2).

Para medir as 14 variáveis latentes foram utilizados 72 itens e foi usada uma escala de 5 pontos de concordância e discordância. Descrevem-se as variáveis operacionalizadas através do questionário:

Necessidades

Relacionamentos

Marketing Interno

Marketing interativo

Forma de tratamento

Qualidade intangível

Qualidade tangível

Satisfação

Confiança

Compromisso

Fidelização

Atividades extracurriculares

Envolvente natureza

Envolvente serviços

### **3.3.2. Tratamento dos dados**

Os dados obtidos através de questionário foram objeto de tratamento estatístico, através do "package" informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Primeiro, para cada escala, foi efetuada uma análise prévia aos dados através da análise de correlações ITEM-TOTAL. Foram eliminados todos os itens que apresentaram uma correlação entre item muito

baixa (inferior a 0,4). Depois, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas tendo como linha condutora a confiabilidade e a validade, tal como refere Malhotra (2004). Com o objetivo de encontrar um conjunto de itens que reflitam um conceito (ou fator) unidimensional começou-se por utilizar a abordagem tradicional de Churchill (1979). Nesse sentido, foi efetuada uma análise fatorial exploratória, seguida de uma análise dos coeficientes alfa (Cronbach, 1951).

Após a purificação das escalas, procedeu-se ao teste das hipóteses de investigação através da análise de correlações de *Pearson* e da estimação de Modelos de Regressão Linear Múltipla (MRLM).

### ***3.4 Consistência e validade do modelo de medidas***

Um estudo desta natureza procura rodear-se dos mecanismos que asseguram a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário. Neste estudo, o processo utilizado para o efeito decorreu em duas fases sequenciais:

- 1 – Análise fatorial exploratória;
- 2 – Análise de fiabilidade.

Com o objetivo de encontrar um conjunto de itens que reflitam um conceito (ou fator) subjacente começou-se por utilizar a abordagem tradicional de Churchill (1979). Nesse sentido, foi efetuada uma análise fatorial exploratória pelo método das componentes principais para examinar a estrutura das componentes dos dados para a construção de escalas, seguida de uma análise dos coeficientes alfa para avaliar a fiabilidade das componentes resultantes da análise fatorial exploratória (Cronbach, 1951).

A análise fatorial inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é simplificar as relações complexas e diversas que, por hipótese, existam entre um grupo de variáveis observadas. Tal simplificação é obtida através da determinação de fatores comuns que fazem a ligação entre variáveis aparentemente independentes. Deste modo, reduz-se a dimensão dos dados, sem perda de informação.

A análise fatorial, normalmente, faz-se em quatro etapas. Na primeira, estima-se a matriz de correlações entre as variáveis e testa-se a validade da aplicação deste tipo de análise. Para o

efeito, utilizámos o teste de Bartlett, e a estatística de Kaiser - Meyer - Olkin (KMO). Foram efetuadas 14 análises fatoriais exploratórias. Os valores do qui-quadrado obtidos para o teste de esfericidade de Bartlett são todos significativos ( $p < 0,05$ ), o que significa que existe uma boa correlação entre as variáveis. Os valores obtidos para o teste KMO situaram-se todos acima de 0,70, indicando uma boa adequação da dimensão da amostra aos itens em análise (Hair *et al.*, 1998; Malhotra, 1996). A variância total explicada é igual ou superior a 50%, sendo por isso aceitável (Hair *et al.*, 1998). Por conseguinte, prosseguiu-se com a análise fatorial exploratória.

Na segunda etapa da análise fatorial pelo método das componentes principais, extraímos os fatores usando para o efeito o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1) e a proporção total da variância explicada (Pestana e Gageiro, 2000, pp. 390)

Na terceira etapa, para tornar as componentes mais facilmente interpretáveis, procedeu-se à sua rotação através do método de rotação varimax proposto por Kaiser. É um método que consiste em fazer a rotação ortogonal dos eixos que medem os coeficientes de correlação entre cada variável e o fator. Através deste algoritmo iterativo proposto por Kaiser pretende-se que cada variável tenha somente um coeficiente de correlação significativo com algum fator a fim de alcançar a estrutura simples e, assim, aumentar a possibilidade de interpretação do resultado. Considerámos que uma variável contribui para explicar o fator desde que o correspondente coeficiente de correlação seja igual ou superior a 0,5, conforme procedimento normalmente adotado por vários autores. Das 14 análises fatoriais efetuadas foram extraídos 16 fatores medidos por 64 itens com cargas fatoriais superiores a 0.5 (apêndice 3).

Por fim, poderá determinar-se o valor que os fatores têm para cada variável, isto é, construir a matriz dos "scores" individuais e guardá-la para análises futuras. Existem vários métodos para estimar a matriz dos "scores". Nós optamos pelo método de regressão.

No quadro 1 apresentam-se os resultados do estudo da unidimensionalidade e da validade dos modelos de medidas utilizados.

Quadro 1: Resultados do estudo da unidimensionalidade e da validade dos modelos de medidas

Variáveis Latentes	Análise Factorial Exploratória			Análise de Fiabilidade	
	Número de componentes	Total da Variância Explicada	Avaliação da Unidimensionalidade	Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach	Avaliação da Fiabilidade interna
Necessidades	1	59%	Unidimensional	0,857	Boa
Relacionamentos	1	65%	Unidimensional	0,866	Boa
Marketing Interno	2	74,5%	Multidimensional		
Funcionários não docentes				0,859	Boa
Professores				0,779	Razoável
Marketing interativo	1	76%	Unidimensional	0,840	Boa
Forma de tratamento	2	61%	Multidimensional		
Personalização				0,753	Razoável
Individualização				0,798	Boa
Qualidade intangível	1	52,5%	Unidimensional	0,852	Boa
Qualidade tangível	1	79,8%	Unidimensional	0,868	Boa
Satisfação	1	68,8%	Unidimensional	0,888	Boa
Confiança	1	53,1%	Unidimensional	0,739	Razoável
Compromisso	1	58,3%	Unidimensional	0,857	Boa
Fidelização	1	72,1%	Unidimensional	0,802	Boa
Atividades extracurriculares	1	71,9%	Unidimensional	0,803	Boa
Envolvente natureza	1	70,2%	Unidimensional	0,789	Boa
Envolvente serviços	1	73,8%	Unidimensional	0,823	Boa

### 3.4.1 Síntese

Do questionário inicial constavam 15 variáveis e 72 itens. Após as análises de fiabilidade e validade dos modelos de medida foi abandonada uma variável: meio envolvente segurança medida através de 3 itens. No total foram abandonados 8 itens, os restantes 5 itens caíram por terem correlação entre itens na mesma variável inferior a 0.4 ou porque tinham cargas fatoriais no mesmo fator inferiores a 0.5. Sendo assim, terminamos com o modelo de medidas composto por 64 itens que medem 16 construtos que correspondem aos fatores extraídos nas análises fatoriais exploratórias pelo método das componentes principais. Esses 16 construtos

representam no geral fiabilidade interna uma vez que os Alphas de Cronbach variam entre 0.73 e 0.88.

## 4. Apresentação e Discussão de Resultados

---

O presente capítulo tem como objetivo o teste das hipóteses de investigação e discussão dos resultados obtidos. Primeiramente serão apresentados os resultados da análise correlacional, nomeadamente os coeficientes de correlação de Pearson, e os resultados das análises de regressão linear múltipla. De seguida serão discutidos os resultados à luz da teoria, seguindo a sequência usada para a apresentação das hipóteses de investigação.

### 4.1 Apresentação Resultados

Assim, numa primeira fase será efetuada uma análise de correlação entre todas as variáveis, através do coeficiente de correlação de *Pearson*, e numa segunda fase serão estimados 2 Modelos de Regressão Linear Múltipla (MGLM) através do método *stepwise*, onde um dos modelos será referente à variável dependente satisfação dos estudantes e outro à variável fidelização dos estudantes. Estimamos ainda 2 Modelos de Regressão Linear Simples (MGLS) onde estudamos o impacto da satisfação no compromisso e na confiança dos estudantes fidelização. Adicionalmente, verificámos a existência de diferença de médias entre duas amostras independentes, usando para o efeito o teste t.

A utilização das técnicas estatísticas paramétricas indicadas, requer a verificação de uma série de pressupostos. Assim, antes de se proceder à aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson*, foram verificadas a linearidade entre as variáveis, através da observação dos diagramas de dispersão e a normalidade das distribuições através e dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (K-S) e da análise dos graus de assimetria e de curtose.

O MRLM carece da verificação dos pressupostos da linearidade do fenómeno em estudo, da independência das observações da variável dependente (Y), da normalidade da variável dependente com média e variância constante, da normalidade da variável aleatória residual com média e variância constante, da não auto correlação dos resíduos (covariância nula) e da independência das variáveis explicativas (X's), ou seja da sua não multicolinearidade. Confirmados os pressupostos associados a cada técnica, prosseguiu-se com a sua aplicação, passando-se de imediato à apresentação dos resultados obtidos.

#### 4.1.1 Análise dos Coeficiente dos Correlação de Pearson

A análise de correlação é um método utilizado na análise multivariada que visa identificar a força relativa das associações entre as variáveis (Bryman e Cramer, 1993). O sinal do coeficiente de *Pearson* representa a direção da relação (negativa ou positiva), em contrapartida o valor representa a intensidade da relação entre variáveis, podendo variar entre 1 e -1 (Pestana e Gageiro, 2005).

Observam-se correlações estatisticamente significativas entre as variáveis, ao nível de 1%, o que me permite antever que as variáveis independentes vão ter capacidade para explicar as variáveis dependentes que são (Quadro 2).

**Quadro 2: Resultados dos coeficientes de correlação de Pearson**

	Necessidades	Relacionamento	MK Interno F	MK Interno P	MK Interativo	Tratamento	Personal_serviço	Trat_pers_prof	Qual_Intangível	Qual_Tangível	Satisfação	confiança	compromisso	Fidelização	Espaços	Envolvente_natureza	Env_Serviços
Necessidades	1																
Relacionamento	,786**	1															
MKInterno F	,525**	,570**	1														
MKInterno P	,421**	,391**	,000	1													
MKInterativo	,729**	,727**	,500**	,321**	1												
Tratamento	,729**	,727**	,500**	,321**	1,000**	1											
personal_serviço	,541**	,518**	,473**	,261**	,527**	,527**	1										
Trat_pers_prof	,065*	,103**	,092**	,195**	,053	,053	,000	1									
Qual_Intangível	,684**	,698**	,594**	,350**	,654**	,654**	,603**	,143**	1								
Qual_Tangível	,730**	,664**	,494**	,300**	,683**	,683**	,490**	,047	,725**	1							
Satisfaças	,734**	,696**	,467**	,408**	,656**	,656**	,516**	,117**	,697**	,715**	1						
Confiança	,687**	,672**	,472**	,499**	,593**	,593**	,521**	,158**	,708**	,644**	,736**	1					
Compromisso	,623**	,681**	,463**	,396**	,576**	,576**	,483**	,223**	,628**	,590**	,752**	,692**	1				
Fidelização	,565**	,566**	,343**	,351**	,500**	,500**	,403**	,143**	,537**	,555**	,698**	,591**	,759**	1			
Espaços	,560**	,556**	,386**	,272**	,556**	,556**	,431**	,082**	,571**	,573**	,581**	,535**	,545**	,509**	1		
Envolvente_natureza	,463**	,459**	,311**	,252**	,444**	,444**	,319**	,091**	,505**	,494**	,526**	,476**	,483**	,461**	,559**	1	
Env_Serviços	,682**	,651**	,500**	,278**	,657**	,657**	,484**	,024	,740**	,736**	,679**	,623**	,564**	,548**	,622**	,605**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Existem correlações estatisticamente significativas entre a satisfação dos estudantes e todas as variáveis do marketing relacional: Compreensão das necessidades dos estudantes (R de *Pearson* = 0,734,  $p < 0,01$ ), relacionamento com os estudantes (R de *Pearson* = 0,696,  $p < 0,01$ ), o marketing interno dos funcionários não docentes (R de *Pearson* = 0,467,  $p < 0,01$ ), o

marketing interno dos professores (R de *Pearson* = 0,408,  $p < 0,01$ ), o marketing interativo (R de *Pearson* = 0,656,  $p < 0,01$ ), o modo como o estudante é tratado (R de *Pearson* = 0,656,  $p < 0,01$ ), a personalização do serviço (R de *Pearson* = 0,516,  $p < 0,01$ ), tratamento personalizado dos estudantes pelos Professores com os (R de *Pearson* = 0,117,  $p < 0,01$ ), qualidade intangível do ensino/serviço (R de *Pearson* = 0,697,  $p < 0,01$ ), qualidade tangível (R de *Pearson* = 0,715,  $p < 0,01$ ), satisfação e a confiança dos estudantes (R de *Pearson* = 0,736,  $p < 0,01$ ), entre a satisfação e o compromisso dos estudantes (R de *Pearson* = 0,752,  $p < 0,01$ ), entre a satisfação e a fidelização dos estudantes (R de *Pearson* = 0,698,  $p < 0,01$ ), entre confiança e fidelização dos estudantes (R de *Pearson* = 0,591,  $p < 0,01$ ), entre o compromisso e a fidelização dos estudantes (R de *Pearson* = 0,759,  $p < 0,01$ ), entre a satisfação dos estudantes e o espaço para atividades extracurriculares (R de *Pearson* = 0,581,  $p < 0,01$ ), entre a satisfação dos estudantes e o meio envolvente e a natureza (R de *Pearson* = 0,526,  $p < 0,01$ ), entre a satisfação dos estudantes e o meio envolvente serviço (R de *Pearson* = 0,679,  $p < 0,01$ ).

Estes resultados evidenciam a existência de uma relação estaticamente significativa entre as práticas de marketing relacional adotadas pelas IES e a satisfação dos seus estudantes. Quanto maior for o nível de adoção do marketing relacional, maior será a satisfação dos estudantes. Observa-se também uma relação positiva entre o meio envolvente e a satisfação dos estudantes, o que significa que quanto mais serviços de apoio ao estudante existirem e maiores e melhores forem as zonas verdes, maior é a satisfação dos estudantes.

#### **4.1.2 Análise dos Modelos de Regressão Linear Múltipla**

Na regressão, as correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes são usadas para prever a variável dependente. Quanto maior for a correlação maior será a previsão (Pestana e Gageiro, 2005; Malhotra, 2006).

Neste estudo foram estimados 2 MRLM através do método *stepwise*. Este método segundo Pestana e Gageiro (2005) tem a vantagem de eliminar a hipótese de existência de problemas relacionados com a multicolinearidade. Problemas que normalmente põe em causa a significância dos coeficientes estimados. Deste modo, passamos a apresentar os resultados da análise de modelos de regressão linear múltipla para cada uma das variáveis dependentes: satisfação e fidelização dos estudantes à IES.

#### 4.1.2.1. O impacto do marketing relacional na satisfação dos estudantes

Da estimação do modelo abaixo apresentado foram obtidos os resultados no quadro 3

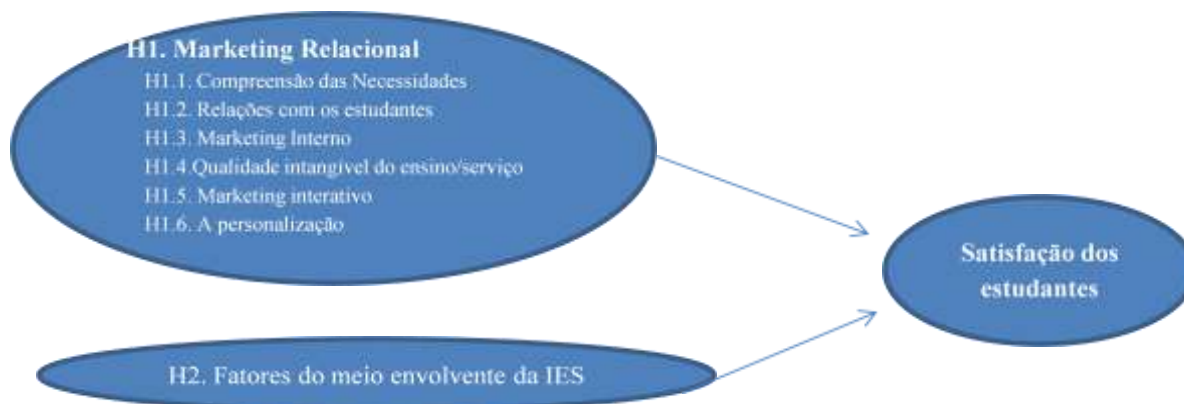


Figura 7: Modelo operacional de investigação (desdobrado)

Quadro 3: Resultados do MRLM - O impacto do marketing relacional na satisfação

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,734 <sup>a</sup>	,538	,538	,67959762	,538	1171,017	1	1005	,000	
2	,781 <sup>b</sup>	,610	,609	,62520240	,071	183,486	1	1004	,000	
3	,797 <sup>c</sup>	,635	,634	,60474172	,026	70,087	1	1003	,000	
4	,805 <sup>d</sup>	,649	,647	,59372375	,014	38,572	1	1002	,000	
dimension0 5	,810 <sup>e</sup>	,656	,655	,58749505	,008	22,359	1	1001	,000	
6	,814 <sup>f</sup>	,663	,661	,58220469	,007	19,274	1	1000	,000	
7	,816 <sup>g</sup>	,666	,664	,57949058	,003	10,389	1	999	,001	
8	,817 <sup>h</sup>	,668	,665	,57857972	,001	4,148	1	998	,042	
9	,818 <sup>i</sup>	,669	,666	,57772247	,001	3,964	1	997	,047	2,010

a. Predictors: (Constant), necessidades

b. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível

c. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível, Qual\_Tangível

d. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível, Qual\_Tangível, Envolve\_natureza

e. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível, Qual\_Tangível, Envolve\_natureza, MKInternoP

f. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível, Qual\_Tangível, Envolve\_natureza, MKInternoP, relacionamento

g. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível, Qual\_Tangível, Envolve\_natureza, MKInternoP, relacionamento, Espaços, personal\_serviço

h. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível, Qual\_Tangível, Envolve\_natureza, MKInternoP, relacionamento, Espaços, personal\_serviço, Env\_Serviços

i. Predictors: (Constant), necessidades, Qual\_Intangível, Qual\_Tangível, Envolve\_natureza, MKInternoP, relacionamento, Espaços, personal\_serviço, Env\_Serviços

j. Dependent Variable: satisfação

A compreensão das necessidades dos estudantes por parte das Instituições de Ensino Superior-IES explica 53,8% da satisfação dos estudantes. A qualidade intangível acrescenta uma explicação adicional da satisfação dos estudantes na ordem de 7,1%, a qualidade tangível explica 2,6%. A natureza e envolvente da IES explica 1,4%. O Marketing interno praticado pelos professores acrescenta uma explicação adicional da satisfação de 0,8%, o

relacionamento acrescenta 0,7%, a existência de espaços destinados a atividades extracurriculares explica 0,3% da satisfação dos estudantes. A personalização do serviço e a existência de serviços na proximidade do meio envolvente das IES contribuem para explicarem, cada uma delas, 0,1% da satisfação dos estudantes.

No total as variáveis independentes acima identificadas explicam 66,6% do nível de satisfação dos estudantes. Foram excluídas do modelo o marketing interno associado aos funcionários não docentes, o marketing interativo, o tratamento, tratamento personalizado por parte dos professores. Estas quatro variáveis não têm capacidade para explicar a satisfação dos estudantes.

#### 4.1.2.2. Os determinantes da fidelização dos estudantes e as relações entre

Quadro 4: Resultados do MRLM - O impacto do marketing relacional na fidelização

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0 1	,759 <sup>a</sup>	,577	,576	,65070995	,577	1368,511	1	1005	,000	
2	,784 <sup>b</sup>	,614	,613	,62161517	,037	97,280	1	1004	,000	2,088

a. Predictors: (Constant), compromisso

b. Predictors: (Constant), compromisso, satisfação

c. Dependent Variable: Fidelização

Da leitura do quadro 4 podemos verificar que a fidelização dos estudantes é explicada, em parte, pelo compromisso explicando 57,7%. A satisfação dos estudantes acrescenta uma explicação adicional de 3,7%. No total estas duas variáveis explicam 61,3% do nível de fidelização dos estudantes. Foi excluído do modelo por não ter capacidade para explicar a fidelização dos estudantes a variável confiança na IES.

#### 4.1.2.3. A relação entre a satisfação, confiança e compromisso dos estudantes

Quadro 5: Resultados do MRLS - O impacto da satisfação na confiança dos estudantes

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0 1	,736 <sup>a</sup>	,542	,542	,67647172	,542	1191,174	1	1005	,000	1,894

a. Predictors: (Constant), satisfação

b. Dependent Variable: confiança

Quadro 6: Resultados do MRLS - O impacto da satisfação no compromisso dos estudantes

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0 1	,752 <sup>a</sup>	,565	,565	,65928359	,565	1307,179	1	1005	,000	2,023

a. Predictors: (Constant), satisfação

b. Dependent Variable: compromisso

A satisfação explica 54,2% de confiança dos estudantes (Quadro 5) e 56,5% do seu compromisso (quadro 6).

#### 4.1.3. Análise das diferenças de médias entre duas amostras independentes: estudantes da CCSO e estudantes da ESTG

Os resultados do teste *t* para duas amostras independentes: CCSO\_Brasil e ESTG\_Portugal mostram que em todas as variáveis, exceto o tratamento individualizado dos estudantes por parte dos professores, há diferenças de média estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) entre as duas amostras, registrando a ESTG\_Portugal médias superiores ao CCSO\_Brasil (apêndice 4).

#### 4.2. Discussão de Resultados

O objetivo deste estudo foi pesquisar as práticas de marketing relacional da UFMA e do IPL e a sua influência na satisfação e na fidelização dos estudantes e testar a hipótese teórica: o marketing relacional influencia a performance das IES.

As IES se compreenderem as necessidades dos estudantes em termos de formação e as necessidades do mercado de trabalho e se promoverem e trabalharem a capacidade de respostas para corresponder às expectativas dos estudantes as IES estão assim satisfazendo as necessidades destes estudantes.

Desta forma, os resultados corroboram a hipótese de estudo H1.1 que prediz que a compreensão das necessidades dos estudantes influencia positivamente a satisfação dos estudantes. De facto os resultados deste estudo colocam a compreensão das necessidades dos clientes em lugar de destaque, explicando 53,8%.

Estes resultados estão de acordo com os estudos realizados no âmbito do setor da educação (Tinto, 1993; Tinto, 1996; Rodrigues, 2003; Kotler; Fox 1994; Darcy Ribeiro, 1978; Oplatka & Brown, 2007) e do marketing relacional (Berry, 1995; Barroso e Martín, 1999; Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Grönroos, 2004) e Tinto (1996, 1993) sugerem que o compromisso e a integração dos estudantes nos sistemas acadêmico e social são fatores chave para aproximar o aluno da instituição de ensino. Kotler e Fox (1994) propõem um desafio perguntando quais as instituições educacionais que poderão viver sem a observação e conhecimento de seus mercados, sem atração de recursos suficientes e a utilização destes programas para atender a expectativas deste mercado.

Darcy Ribeiro (1978) defende que o ensino oferecido pela Universidade deve ampliar-se e diversificar-se para atender, simultaneamente, a dois objetivos: a implantação de programas de pós-graduação que satisfaçam as necessidades de seu próprio desenvolvimento como centro cultural e a multiplicação de cursos curriculares e de sequência que supram as amplas necessidades de preparação da força de trabalho que a sociedade nacional exige. Diz ainda o mesmo autor que a Universidade deve diversificar os seus serviços docentes para corresponder às expectativas e necessidades do estudante de perfil acadêmico ou de perfil profissional. Sendo assim, é fundamental para as IES fazerem pesquisa de mercado no sentido de identificar quais são as necessidades de formação dos estudantes, levando em consideração as necessidades do mercado de trabalho.

O Relacionamento que as IES mantêm com os estudantes apresenta capacidade para explicar, ainda que minimamente, a satisfação dos estudantes. Acrescenta uma explicação adicional de 0,7% da satisfação. Neste caso, os resultados confirmam a hipótese de estudo H1.2 que afirma que o relacionamento com os estudantes influencia positivamente a satisfação dos estudantes, estando em concordância com Heckman e Guskey (1998) que corroboram uma forte relação positiva entre a satisfação dos alunos do ensino superior com a instituição e os comportamentos colaborativos dos funcionários. Neste caso, o cliente/estudante desenvolve um comportamento com a intenção de colaborar com a organização. De maneira semelhante Yu e Kim (2008) baseados num estudo executado no espaço do ensino superior confirmam que existe uma maior possibilidade dos alunos mencionarem favoravelmente a respeito da instituição de ensino que eles estudam quando estão felizes e satisfeitos com as ações no dia-a-dia da sua vida acadêmica.

Dessa forma, as IES devem evidenciar grandes esforços no sentido de aprofundar e manter a relação com os estudantes, porque um bom relacionamento entre as IES e os estudantes os conduz ao maior nível satisfação e alcance dos objetivos.

O marketing interno associado aos professores acrescenta 0,8% da satisfação dos estudantes. Os funcionários não docentes não revelaram capacidade para explicar a satisfação dos estudantes. Com base nestes resultados percebe-se que a abordagem do marketing interno é importante, sobretudo quando é percebido a partir dos comportamentos dos professores. Neste caso, os resultados permitem sustentar a hipótese de estudo H1.3, que enuncia que o marketing interno praticado pelos professores influencia positivamente a satisfação dos estudantes. É, por isso, importante sensibilizar as IES para a importância do papel dos professores na satisfação dos estudantes. Seria conveniente investir no marketing interno como meio para melhorar e implementar comportamentos mais orientados para a satisfação dos estudantes, apostando na melhoria da comunicação e da interação com os estudantes. Esta ideia é consistente com Brum (1998, p. 16) que acrescenta que são as ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ a sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Para a autora, um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”, e sugere que a comunicação interna é capaz de instituir relacionamentos integrados entre os empregados, usando programas participativos capazes de propiciar o comportamento do público interno.

Para Grönroos (1995, p. 280- 281) “o mercado interno é constituído de empregados. Motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa de marketing, onde uma variedade de atividades é usada internamente de forma coordenada e ativa”. O autor apresenta um conceito de marketing interno como uma estratégia de gerenciamento e seu foco é desenvolver nos funcionários uma consciência do cliente. Neste sentido, é fundamental que a empresa esteja comprometida com a orientação e a motivação dos empregados.

Assim, é de extrema importância que as gerências das IES se envolvam e dêem todo o apoio para as equipes docentes de modo que elas sintam-se apoiadas e motivadas para manter e promover relacionamentos internos assim como desempenhar de forma eficaz, serviços de ensino de qualidade aos clientes externos, neste caso aos estudantes.

A Qualidade intangível do ensino/serviço acrescenta uma explicação adicional da satisfação dos estudantes na ordem de 7,1%, comprovando a hipótese de estudo H1.4, que declara que a qualidade intangível do serviço das IES relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos. A qualidade exige coragem e comprometimento de toda a organização. As IES devem apostar num ensino de qualidade, com a entrega de mais benefícios aos estudantes e de um conjunto de ações de confiança, responsabilidade e empatia que atendam às necessidades e superem as expectativas dos estudantes.

Porém, sendo a qualidade é um construto multidimensional, não é apenas a qualidade intangível do serviço de ensino que tem capacidade para explicar o nível de satisfação dos estudantes, a qualidade tangível acrescenta uma explicação adicional de 2,6%. A satisfação do consumidor com o desempenho do serviço prestado é fundamental para a qualidade do relacionamento (Baker, Simpson e Siguaw, 1999; Crosby, Evans e Cowles, 1990; Dorsch, Swanson e Kelley, 1998, Garbarino e Johnson, 1999; Palmer e Bejou, 1994, Smith, 1998).

Desse modo, sugere-se às IES mais atenção ao mercado, investido na qualidade do serviço de ensino e apostando no desenvolvimento das competências científicas, pedagógicas e relações humanas dos seus professores e na qualidade das instalações e dos recursos materiais que querem de suporte ao ensino.

O marketing interativo, contrariamente ao esperado, neste estudo não revelou capacidade para explicar a satisfação dos estudantes. Assim, os resultados não corroboraram a hipótese de estudo H 1.5. O mesmo aconteceu com o tratamento personalizado por parte dos professores. Não é pelo facto dos professores saberem o nome dos estudantes e de os tratarem de forma individualizada que aumenta o nível de satisfação dos estudantes. Deste modo a hipótese H.1.6 não foi corroborada pelos resultados.

Os fatores do meio envolvente ajudam a explicar a satisfação dos estudantes. Neste estudo, os resultados confirmaram que a existência no meio envolvente das IES de zonas verdes explicam 1,4% da satisfação dos estudantes, a existência de espaços destinados a atividades extracurriculares explica 0,3% da satisfação dos estudantes e a existência de serviços de apoio, como alojamento, restaurantes, bibliotecas, transportes, etc., explicam 0,1%. Deste modo, apesar dos fracas, os resultados suportam a hipótese de estudo H2, que refere que o meio envolvente ajuda a explicar a satisfação dos estudantes. Somando a participação de cada dimensão, o meio envolvente explica 1,8% da satisfação dos estudantes.

Estes resultados estão em conformidade com os estudos de Anderson e Paine (1975) e de Smart e Vertinsky (1984). O meio envolvente é de grande relevância para a satisfação dos estudantes, do corpo docente e administrativo das IES.

Neste sentido, as IES precisam do meio envolvente para formular suas estratégias. Sugere-se às IES recolher informações dos estudantes para identificar se as suas necessidades estão sendo atendidas e suas expectativas superadas com relação ao meio envolvente e com base nessa informação as IES devem procurar estabelecer parcerias que sejam do interesse dos estudantes e que complementem a sua atividade.

Fidelizar o cliente não é uma ação fácil, mas muito importante para as organizações. Se as IES compreenderem a importância de fidelizar os seus estudantes oferecendo serviços diferenciados, para criar uma base sólida de confiança e compromisso, estarão contribuindo para fidelizar o estudante. Os resultados corroboram a hipótese de estudo H3, que refere que a satisfação dos estudantes influencia positivamente a sua fidelização à IES. Neste sentido é de extrema importância para as IES criarem e implementarem estratégias relacionais e medirem o nível de satisfação de seus estudantes, relativamente à qualidade de ensino, tendo em conta as suas necessidades e expectativas.

Os resultados deste estudo colocam o compromisso dos estudantes em lugar de relevo. A satisfação dos estudantes relaciona-se positivamente com o seu compromisso na relação, explicando 56,5% da sua variação. Desta forma, os resultados corroboram a hipótese de estudo H4 que prediz que a satisfação dos estudantes influencia positivamente o compromisso dos estudantes para com as IES.

De igual modo, a satisfação dos estudantes reflete-se positivamente na sua confiança na IES, explicando 54,2% da sua variação. Neste sentido, os resultados corroboram a hipótese H5 que diz que a satisfação dos estudantes influencia positivamente a sua confiança nas IES.

Para Morgan e Hunt (1999), no marketing relacional, a confiança é uma variável chave, sendo um determinante para criar e manter relações a longo prazo. Porém, neste estudo, a confiança apesar de estar positivamente associada à fidelização de estudantes, quando considerada em conjunto com o compromisso e com a satisfação não revela capacidade para explicar a fidelização dos estudantes à IES. Assim, não podemos dar por inteiramente corroborada a

hipótese de estudo H6. Todavia, o compromisso na relação por parte dos estudantes relaciona-se positivamente com a sua fidelização, explicando 57,7% da sua variação. Deste modo, corroborámos a hipótese de estudo H7.

As IES que compreendem a importância de fidelizar seus estudantes, desenvolvem e implementam estratégias de marketing orientadas para a satisfação das necessidades do mercado de trabalho e para superação das expectativas dos estudantes, através de um ensino de qualidade ao nível da licenciatura, mestrado doutorado e outras formações pós-graduadas, quer em regime diurno, quer pós-laboral, quer apostando no ensino presencial, quer no ensino a distância. Deste modo promovem a satisfação e o compromisso dos estudantes que, por sua vez, se reflete de forma positiva na sua fidelização.

### **4.3. Síntese**

No quadro 7 podemos observar a síntese das hipóteses corroboradas. Nele podemos observar que todas as hipóteses de estudo foram corroboradas pelos resultados do estudo empírico, excetuando a hipótese H6, que foi parcialmente corroborada. Sendo assim, podemos considerar corroborada a hipótese teórica deste estudo:

***O Marketing Relacional influencia e fidelização dos estudantes do CCSO da UFMA-Brasil e da ESTG do IPL-Portugal.***

A satisfação, o compromisso e a confiança revelaram-se fundamentais na fidelização dos estudantes.

#### **Quadro 7: Síntese das hipóteses corroboradas**

	Coef <i>Pearson</i>	MRL
H1: As práticas do Marketing Relacional têm um impacto positivo na satisfação dos estudantes.	Corroborada	Corroborada
H1.1: A compreensão das necessidades dos estudantes relaciona-se positivamente com a sua satisfação.	Corroborada	Corroborada
H1.2: As relações com os estudantes relacionam-se positivamente com a sua satisfação.	Corroborada	Corroborada
H1.3: O marketing interno relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.	Corroborada	Corroborada

H1.4: A qualidade do serviço das IES, (a) tangível e (b) intangível, relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.	Corroborada	Corroborada
H1.5: O marketing interativo relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.	Corroborada	Não corroborada
H1.6: A personalização relaciona-se positivamente com a satisfação dos alunos.	Corroborada	Não corroborada
H2: Os fatores do meio envolvente ajudam a explicar a satisfação dos estudantes.	Corroborada	Corroborada
H2.1: A existência no meio envolvente das IES de serviços de apoio influencia positivamente a satisfação dos estudantes.	Corroborada	Corroborada
H2.2: A existência no meio envolvente das IES de zonas verdes influencia positivamente a satisfação dos estudantes.	Corroborada	Corroborada
H 3: A satisfação dos estudantes influencia positivamente com a sua fidelização à IES.	Corroborada	Corroborada
H 4: A satisfação dos estudantes relaciona-se positivamente com o seu compromisso na relação.	Corroborada	Corroborada
H 5: A satisfação dos estudantes relaciona-se positivamente com a sua confiança nas IES.	Corroborada	Corroborada
H 6: A confiança na IES relaciona-se positivamente com a fidelização dos estudantes.	Corroborada	Não Corroborada
H 7: O compromisso na relação por parte dos estudantes relaciona-se positivamente com a sua fidelização.	Corroborada	Corroborada

## 5. Conclusão

---

Neste capítulo apresentam-se as conclusões sobre a influência do marketing relacional na satisfação e fidelização dos estudantes de duas instituições de ensino superior: o CCSO da UFMA-Brasil e a ESTG do IPL- Portugal. Assim, começaremos por fazer um resumo dos resultados encontrados nos capítulos anteriores, sugerir recomendações às IES de maneira que elas possam desenvolver estratégias de marketing relacional, bem como identificar os principais contributos da investigação e, por último, apresentar as limitações desta pesquisa e as recomendações para futuras investigações.

### 5.1. Principais conclusões da investigação

Nos últimos anos, grandes mudanças na política, governança, estrutura e *status* de ensino superior têm sido realizadas em todo o mundo. As mudanças ambientais, como a privatização, diversificação, descentralização, internacionalização e aumento da concorrência são comuns à maioria dos países. Estas mudanças têm um efeito sobre como as IES operam hoje em dia e como são com são percebidas pelos seus *stakeholders*, sendo vistas como forças motrizes para a mercantilização do ensino superior (Gupta e Singh, 2010).

Nesse contexto, as IES estão aplicando o marketing para ganhar vantagem competitiva (Brown & Oplatka 2007). Despertaram para a adoção de práticas de marketing relacional, havendo autores que defendem a ampliação e diversificação da oferta educativa de modo a corresponder às necessidades e expectativas do estudante tendo por base o seu perfil, académico ou profissional, e as necessidades de preparação da força de trabalho qualificada que a sociedade exige (Darcy Ribeiro, 1978).

Procurou-se pesquisar nesta dissertação as práticas de marketing relacional no âmbito das IES, entrevistando-se 1007 estudantes do Centro de Ciências Sociais da UFMA-Brasil e da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do IPL-Portugal, para verificar se estas IES aplicam as práticas de marketing relacional como elementos de competitividade no meio organizacional. Especificamente, analisou-se o impacto dessas práticas na satisfação e fidelização dos estudantes e a importância das variáveis do meio envolvente nessa relação.

A compreensão das necessidades e a qualidade do ensino revelaram-se fundamentais na explicação da satisfação dos estudantes. No conjunto explicam 60% do seu comportamento. O relacionamento com os estudantes, os professores e a personalização, bem como o meio envolvente também revelaram capacidade para explicar a satisfação dos estudantes, acrescentado uma explicação adicional de 6,6%.

Sendo assim, recomenda-se às IES maior atenção ao mercado, assim como aos fatores relacionados com o meio envolvente. É importante saber quais são as necessidades de formação do mercado, bem como apostar na qualidade do ensino, representado os professores um papel importante nessa qualidade e na relação com os estudantes. Deve existir um alinhamento entre as necessidades do mercado de trabalho e a formação ministrada pelas IES. A empregabilidade dos estudantes é um indicador da qualidade do ensino ministrada.

A satisfação e o compromisso dos estudantes estão fortemente relacionados com a sua confiança, são a base para a sua fidelização às IES. Nesse sentido, o marketing relacional ganha relevância na implementação de estratégias de fidelização.

Para isso torna-se necessário repensar as IES, transformá-las em organizações inteligentes, capazes de se reestruturar, alterando estratégias, processos e estruturas organizacionais que lhe permitam a criação de teias relacionais com os seus diplomados, empregadores dos diplomados e com os prestadores de serviços de apoio externos, não esquecendo o papel dos professores nessa relação. Em suma, os gestores das IES passam a ser essencialmente gestores de relacionamentos, tendo como fim último relacionamentos *win-win*, de longa duração.

É fundamental que as IES disseminem a prática do marketing relacional, hoje considerado uma ferramenta estratégica de grande relevância, e assim possam conhecer, valorizar os seus estudantes individualmente, suas necessidades, seus desejos e assim superar suas expectativas.

Para tanto, as organizações e especialmente as IES precisam entender o conceito de marketing relacional para poderem praticá-lo e, conseqüentemente, implementar o marketing interativo e oferecer formações customizadas, tendo em consideração as necessidades de formação das economias da região e as metodologias de ensino personalizadas às necessidades dos

estudantes. Nesta relação as IES começam por satisfazer os estudantes, entretanto, nem sempre a satisfação é suficiente para fidelizar o estudante, sendo muito importante que as IES desenvolvam com os estudantes uma relação de confiança e compromisso.

Neste contexto, as IES enfrentam novos desafios e com eles uma necessidade crescente de conhecer melhor o seu público-alvo, ou seja o seu cliente, registando-se no setor do ensino uma dificuldade acrescida: serão os clientes das IES os estudantes ou os empregadores do diplomados, sendo estes “o produto qualificado” das IES. Sem querer entrar em polémicas no fim do trabalho, importa salientar que para a IES é importante conhecer as necessidades destes dois públicos-alvo: estudantes e empregadores, só assim é possível adequar a oferta formativa e o serviço prestado às necessidades destes públicos. Assim, como é importante a implementação do endomarketing no que respeita a professores, eles revelaram exercer um papel importante na qualidade do ensino e na relação com o estudante.

Neste contexto, a lealdade do estudante é uma consequência da prática do marketing relacional. Portanto, a prática do marketing relacional é de extrema importância para qualquer organização quer pública quer privada e em especial as IES que lidam com o saber e são responsáveis pela formação de pessoas, orientando-as no ensino, pesquisa e extensão, que se altamente qualificadas, contribuirão com soluções para os problemas das suas nações.

## ***5.2.Os principais contributos da investigação***

A nível teórico, este estudo ajuda a compreender melhor o tema do marketing relacional aplicado ao setor do ensino superior.

A nível prático, esta investigação contribui para ajudar os gestores das instituições de ensino superior a compreender a dinâmica do mercado de ensino, a tomar consciência para a importância da adoção de uma orientação para o mercado e tomar decisões que promovam não apenas a captação de novos estudantes, mas sobretudo a fidelização dos diplomados.

As resposta dos estudantes foi muito positiva, pois sentiram que o estudo veio dar voz e reconhecimento a questões pertinentes que afetam o seu dia-a-dia e a forma como se sentem nas suas instituições. Os estudantes são os atores principais e não meros “objetos” estáticos que se regem num mundo de deveres e direitos.

Todas as ideias lançadas pelo Marketing Relacional foram fundamentais para construir e responder as questões desta pesquisa dando força para as IES tomarem a decisão de sua implantação.

### ***5.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações***

Como qualquer outro, o presente estudo apresenta algumas limitações das quais se destacam as seguintes:

- Utilizaram-se 2 amostras, uma de estudantes do CSSo da UFMA-Brasil, outra de estudantes da ESTG-IPL-Portugal. Os resultados do teste t para duas amostras independentes evidenciam diferenças de médias significativas nas variáveis em análise entre as duas amostras. Tudo indica que advém de universos distintos. Sendo assim, seria vantajoso estimar os modelos em separado.
- Os dados utilizados no estudo foram obtidos por questionário num só momento. Trata-se de um estudo transversal, talvez fosse útil ter uma perspectiva longitudinal do tema em estudo.
- Fizemos um estudo quantitativo na perspectiva dos estudantes, mas também seria interessante conhecer a perspectiva dos dirigentes das IES e fazer um estudo qualitativo para depois comparar os resultados.
- Para recolha de dados não foi encontrado um questionário que abordasse se forma completa e pertinente as variáveis em estudo no setor do ensino superior. Portanto, tendo por base um questionário de Antunes e Rita (2007) no contexto do setor dos serviços termais, foi realizada uma leve adaptação do questionário mas que por ser somente constituído por questões fechadas limitou a riqueza do feedback. Uma análise qualitativa feita através de um questionário com tipo de resposta mista, ou seja, respostas fechadas e abertas, iria enriquecer o estudo, podendo torná-lo mais completo ao abordar temáticas pertinentes ligadas ao estudo.
- Outra limitação prendeu-se com a escala utilizada. Apesar de ser a escala psicométrica mais utilizada em pesquisas quantitativas e que facilita o processamento e levantamento de dados, a

escala de Likert pode levar inconscientemente o estudante a assumir uma postura socialmente correta, ou uma atitude de desvinculação, ao assinalar a opção central, não manifestando uma opinião que expresse na realidade a sua opinião.

- Outra limitação ligada ao questionário, prendeu-se com a forma como o questionário original está redigido, sendo que o português de Portugal foi uma barreira para os alunos do CCSO, Brasil por isso algumas palavras tiveram de ser contextualizadas na realidade cultural presente.
- Apesar do tamanho da amostra ter significância para o universo em questão, seria interessante um estudo que abrangesse todos os cursos da UFMA e do IPL, para que as conclusões expressassem com maior representatividade o universo das IES

A gestão do tempo foi outra limitação sentida: Foram necessárias várias visitas às universidades a fim de conseguir acompanhar os diferentes turnos horários, laboral (manhã e tarde) e pós-laboral (noite) e assim recolher opiniões de toda a massa representativa do CCSO e da ESTG.

O fato das IES estarem em países e continentes opostos foi uma limitação, pois o tempo gasto para a aplicação e recolha dos questionários no CCSO-Brasil, refletiu-se na calendarização nos *timings* da tese.

Para além das recomendações efetuadas no âmbito das limitações apresentadas, sugere-se, ainda, para trabalhos futuros nesta área de investigação:

- Alargar a amostra a outras instituições de ensino e a outros países. E fazer estudos comparativos.
- Testar as hipóteses de investigação, através de um sistema de equações estruturais. A modelagem de equações estruturais parece ser o método estatístico mais indicado para estudar relações causais entre variáveis e hierarquizar o contributo de cada uma para a explicação global do modelo.

Em conclusão, verifica-se que existe ainda um caminho a percorrer no sentido de perceber o marketing relacional no setor do ensino superior.

*(Inicia em página ímpar)*

## Bibliografia

---

- Anderson, J. (1995). Relationship in business markets: Exchange episodes, value creation and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4).
- Allen, C., Kania, D., & Yaeckel, B. (1998). *Beth - Internet World Guide to One-to-One Web Marketing*. New York: John Wiley and Sons.
- Anderson, C., & Paine, F. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, 18, 811–23.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1990). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(10), 310–323.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18–34.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1).
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-Satisfaction and e-Loyalty: a Contingency Framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123–38.
- Antoni, V. L., Damacena, C., & Lezana, A. G. R. (2006). Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. *Teoria e Evidência Econômica*, 14.
- Antunes, J., & Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português. *Economia Global e Gestão*, 12(2).
- Baker, M. J., Buttery, E. A., & Richter-Buttery, E. M. (1999). Relationship marketing in three dimensions. *Journal of Interactive Marketing*, 12(4).
- Baker, T., Simpson, P., & Siguaw, J. (1999). The impact of suppliers perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing*, 27(1).
- Barreto, I. F. (2007). *Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Barroso, C., & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: Esic Editorial.
- Bateson, J. E. G. (1991). *Managing services marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.

- Bei, L., & Chiao, Y. (2001). An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. *Journal of ConsumDissatisfaction er Satisfaction, and Complaining Behavior*, 14, 125–140.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando Sobre ENDOMARKETING*. São Paulo: Makron Books.
- Bendall-Lyon, D., & Powers, T. L. (2004). The impact of structure and process attributes on satisfaction and behavioral intentions. *Journal of services Marketing*, 18(2), 114–121.
- Berry, L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33–40.
- Berry, L. (1995a). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of Relationship Marketing*, 23(4), 236–245.
- Berry, L. (1995b). Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Prespectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4).
- Berry, L. (2000). *Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives*. (T. Oaks, Ed.). Sheth: Sage Publication.
- Berry, L. (2002). Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1).
- Berry, L. B. (1983). *Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing*. Chicago: AMA.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). *Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customer as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383–406.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54.
- Bloemer, J., & Kasper, H. (1994). The Impact of Satisfaction on Brand Loyalty: Urging on Classifying Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7, 152–160.
- Bloemer, J., & Kasper, H. (1995). The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Economics Psychology*, 16, 311–329.
- Bloemer, J., de Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 276–286.
- Bloomer, J., Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 276.

- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), 1–10.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioural Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27.
- Boustany, S. M. (2006). *Serviços ao cliente como estratégia de relacionamento: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do consumidor em uma rede supermercadista*. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas.
- Bowen, J., & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4-5), 213–217.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real*. São Paulo: Atlas.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Cardozo, R. N. (1964). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2, 244–249.
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1).
- Carvalho, B. G., & Berbel, M. C. (2001). *Marketing educacional: Como manter e conquistar mais alunos* (2nd ed.). São Paulo: Alabama.
- Chang, K., & Ding, C. (2001). Is Relationship Marketing Really Helpful to Increase Repeat Purchase in the Chinese Market?». *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 26(1).
- Chao, P. (2008). Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute-level analysis. *The Service Industries Journal*, 1, 95–116.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 29, 491–504.
- Cobre, M., & Braga, R. (2004). *Marketing Educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino*. São Paulo: Cobra Editora.
- Coelho, A. F. M., & Almeida, F. J. R. (2000). De um marketing transaccional a um marketing contratual. Brasil: In: “X Congresso da ENANPAD.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press.
- Colgate, M., & Danaher, P. (2000). Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 375–387.

- Cook, R. W., & Zallocco, R. L. (1983). Predicting University Preference and Attendance: Applied Marketing in Higher Education Administration. *Research in Higher Education, 19*(2), 197–211.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing, 54*(3), 68–81.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing, 35*(11-12), 1238–1258.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, 22*(2), 99–113.
- Dixon, J., Bridson, K., Evans, J., & Morrison, M. (2005). An alternative perspective on relationships, loyalty and future store choice. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 15*(4), 351–374.
- Donaldson, B., & O'Toll, T. (2002). *Strategic Marketing Relationships – From Strategy to Implementation*. New York: John Wiley and Sons.
- Doney, P., & Canno, J. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing, 61*, 35–51.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 26*(2), 128–142.
- Drucker, P. F. (1970). *Technology, Management, and Society*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Dwyer, F., & Oh, S. (1987). Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research, 24*, 347–358.
- Dwyer, R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing, 61*(2), 11–27.
- East, R., Hammond, K., Harris, P., & Lomax, X. (2006). First-store loyalty and retention. *Journal of Marketing Management, 16*, 307–325.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor* (8th ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Enis, B. M., & Paul, G. W. (1970). Store loyalty as basis for market segmentation. *Journal of Retailing, 46*(3), 42–56.
- Evans, J., & Laskin, R. (1994). The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management, 23*.
- Farias, S. A. (1998). Avaliação Simultânea dos Determinantes da Satisfação do Consumidor: um estudo no segmento da terceira idade. São Paulo.

- Ferreira, F. H. G. (2002). Gestão do composto mercadológico. *Biblioteca Temática do Empreendedor – Sabrae*.
- Fontenot, R. J., Vlosky, R. P., Wilson, E. J., & Wilson, D. (1998). Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance. *AMA – American Marketing Association – Winter Conference, 1998*. Austin, Texas: American Marketing Association.
- Foster, B., & Cadogan, J. (n.d.). Relationship Selling and customer loyalty: an empirical investigation. *Marketing Intelligence & Planning, 18*(4).
- GRIFFIN, J. (1998). *Como conquistar e manter o cliente fiel*. São Paulo: Futura.
- Ganesan, S. (1994). of Long-Term Orientation In buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing, 58*, 1–19.
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing, 63*, 70–87.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. (1995). An Investigation Into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment. In: *Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy* (pp. 351–371).
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study. *Journal of Research in Marketing, 13*(4), 303–317.
- Godin, S. (1999). *Permission Marketing : Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*. New York: Simon and Schuster.
- Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service Loyalty; Its Nature, Importance and Implications. Retrieved October 20, 2011, from [http://www.gremler.net/personal/research/1996\\_Service\\_Loyalty\\_QUIS5.pdf](http://www.gremler.net/personal/research/1996_Service_Loyalty_QUIS5.pdf)
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing, 64*, 34–49.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Mass.
- Grönroos, C. (2004). *Marketing: Gerenciamento e Serviços - Tradução de Arlete Simille Marques*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Grönroos, C. (1982). Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing, 16*(7), 30–41.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36–44.
- Grönroos, C. (1994a). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision, 32*(2).

- Grönroos, C. (1994b). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10.
- Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition*. New York: John Wiley and Sons.
- Grönroos, Christian. (1995). *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade - Tradução de Cristina Bazán*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, Christian. (1997). From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(3-4), 322.
- Grönroos, Christian. (2000a). *Service Management and Marketing*. Nova York: Wiley.
- Grönroos, Christian. (2000b). *Relationship marketing: the nordic school perspective* (pp. 95–117). Sheth: Thousand Oaks.
- Grönroos, Christian. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços - Tradução de Cristina Bazán*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship. *Long Range Planning*, 20(4), 113–123.
- Gummesson, E. (1990). The Part-Time Marketer, Research report, Service Research Centre, University of Karlstad The Role of Service Quality, Customer Satisfaction, Commitment and Trust. *International Journal of Human Sciences*, 5(2), 3–19.
- Gundlach, G., & Murphy, P. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 57, 35–46.
- Gwinner, K., Gremler, D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customers' Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 101–114.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1).
- Hart, C. W. L. (1995). Mass Customization – Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6(12), 36–46.
- Heckman, R., & Guskey, A. (1998). The Relationship Between Alumni and University: Toward a Theory of Discretionary Collaborative Behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(2), 97–112.
- Hennig-Thurau, T Gwinner, K., & Gremler, D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 4, 230–247.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Gremler, D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 4, 230–247.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention- A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14, 737–765.

- Hennig-Thurau, T., & Langer, M Hansen, U. (2001). Modeling and Managing Student Loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service*, 3(4), 331–344.
- Henning-Thurau, T., Langer, M. F., & Hansen, U. (2001). Modeling and Managing Student Loyalty—an Approach Based on the Concept of Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 3(4).
- Heskett, J. L., & Jones, T. O. et al. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2).
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holanda, S. M. (2007). *Antecedentes da Lealdade de Clientes Empresariais no Contexto de Bancos: Modelo Teórico e Proposições de Pesquisa*. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Hur, W.-M., Park, J., & Kim, M. (2010). The Role of Commitment on the Customer Benefits Loyalty Relationship in Mobile Service Industry. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2293–2309.
- Iglesias, O. B. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del Marketing en el sector turístico. *I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo y Ocio*. Retrieved from [www.esade.es](http://www.esade.es)
- Javadein, S. R., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: The role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Int. J. Human Sci.*, 5(1).
- Jiang, P. Rosenbloom, B. (2005). Customer Intention to Return Online: Price Perception, Attribute-Level Performance and Satisfaction Unfolding over Time. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 150–174.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73, 88–99.
- Jordan, A. (2003). Marketing de Fidelização. Retrieved April 5, 2007, from <http://www.amigoswm.com/artigos/vendo.asp?ID=35>
- Kalsbek, D. H. (2003). 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.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–8.
- Kolter, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Printice Hall.
- Kotler, P. (1989). From Mass Marketing to Mass Customization. *Planning Review*, 17.
- Kotler, P. (2005). *O Marketing Sem Segredos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe.

- Kotler, Philip. (1992). *Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, Philip. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - Tradução Ailton Bomfim Brandão* (5th ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, Philip. (2000). *Administração de marketing* (edição do .). São Paulo: Atlas.
- Kuaziqui, E. (2000). *Marketing turístico e de hospitalidade: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil*. São Paulo: Makron Books.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. M. (1995). The effect of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1).
- Ladhari, R., Souiden, N., & Ladhari, I. (2011). Determinants, of Loyalty and Recommendation: The Role of Perceived Service, Quality, Emotional Satisfaction and Image. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(2), 111–124.
- Las Casas, A. L. (1997). *Marketing: Conceitos – exercícios - casos*. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. L. (2001). *Novos Rumos do Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Lawson-Body, A. (2000). *Le Commerce Électronique: La Contribution des Caractéristiques des Sites Web sur L'Impact du Marketing Relationnel sur la Fidélité des Clients*. Université Laval, Québec.
- Lewis, B. R., & Soureli, M. (2006). The Antecedents of Consumer Loyalty in Retail Banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 15–31.
- Lichtlé, M., & Plichon, V. (2008). Understanding better consumer loyalty. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 121–140.
- M., D. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123–139.
- Macintosh, G., & Lockshin, L. (1997). Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 487–497.
- Macintosh, G. e Lockshin, L. (1997). Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 487–497.
- Manes, J. M. (1997). *Marketing para instituições educativas*. Barcelona: Granica.
- Marques, A. (2003). *A importância do Marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência na lealdade dos clientes e na performance: A investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*. Universidade de Coimbra.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo, Ltda.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–193.

- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71.
- Mckenna, R. (1992). *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Tradução de Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mckennam, R. (1992). *Marketing de Relacionamento, Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Medeiros, A. (1998). *Endomarketing como Estratégia de Gestão /Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Mittal, V., & Kamakura, W. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38, 131–142.
- Moon, Y. (1998). *When the Computer is the "Salesperson": Consumer responses to Computer "Personalities" in Interactive Marketing Situations*. Boston: Harvard Business School.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–328.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Commitment*, 14, 224–247.
- Mowen, J. C. (1995). *Consumer Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Oliva, T., Oliver, R., & MacMillan, I. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56, 83–95.
- Oliveira, A. M. (2003). Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. Retrieved from <http://periodicos.ufpb.br>.
- Oliver, R. L. (1980). Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.

- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special), 33–44.
- Olsen, S. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 240–249.
- Olshavsky, R. W., & Miller, J. (1972). Consumer expectations, product performance, and perceived product quality. *Journal of Marketing Research*, 9, 19–21.
- Palmer, A., & Bijou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value- Loyalty Chain: A Research Agenda. , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168–174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). A Multiple-item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M., & Clark, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation – Text and Cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Doubleday Business.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Ed. Doubleday.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing. *Harvard Business Review*, January-February, 151–160.
- Pine II, J. B. (1993). *Mass Customization – The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine, J., Peppers, D., & Rogers, M. (1995). Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, 73(2), 103–113.
- Pritchard, M., Havitz, M., & Howard, D. (1999). Analysing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(3), 333–348.
- Reichheld, F. F., & Detrick, C. (2003). Loyalty: A prescription for cutting costs. *Marketing Management*, 12(5).
- Reichheld, F., & Sasser, E. (1990). Loyalty-based Management. *Harvard Business Review*, 71, 64–73.
- Reis, J. (2000). *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Edições Centro Atlântico.

- Renaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the Relative Importance of Customer Satisfaction and Trust as Determinants of Customer Retention and Positive Word-of-Mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, 12(1), 82–90.
- Ribeiro, D. (1978). *UnB - inversão e descaminho* ((1º ed.). Rio de Janeiro: Editora Avenir.
- Richins, M. L. (1983). Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers: a Pilot Study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68–78.
- Rita, P., & Oliveira, C. (2006). *O Marketing no Negócio Electrónico*. Porto: Negócio Electrónico Colecção de Materiais Didácticos, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Rodrigues, D. (2003). *Perspectivas sobre a Inclusão; da Educação à Sociedade*”,. Porto: Porto Editora.
- Rosenberg, L. J., & J.A., C. (1983). A marketing approach to customer retention. *Journal of Consumer Marketing*, 2, 45–51.
- Ruddy, M. (2002). Mass Customization Now Closer Than Ever. *Machine Design*, 74(12), 59–61.
- Rust, R., Zahorik, A., & Keiningham, T. (1996). *Service Marketing*. New York: Harper Collins.
- Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2000). Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationship in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*, 30.
- Santos, M. J. (2004). *Marketing Interativo - Relacionamento e Cooperação no Mercado Eletrónico*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Sasser, W., & Arbeit, S. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19, 61–65.
- Schriver, S. (1997). Customer loyalty: going, going.... *American Demographics*, 19(9), 1–3.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. (1994). *O novo paradigma do marketing. Como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações de marketing*. São Paulo: Macron Books.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers’ Preconceptions of a Seller’s Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939–953.
- Seiders, K., & Tigert, D. (1997). Impacto f market entry and competitive structure on store switching/store loyalty. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 7(3), 227–247.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M., & Kyziridis, P. (1999). Antecedents and Consequences of Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management*, 28, 601–611.
- Sirdesmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37.

- Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2, 73–82.
- Slater, S. F., & Narver, J. . (2000). Market Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20.
- Slater, S., & Narver, J. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120–127.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the enviroment: a study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5, 199–213.
- Smith, J. B. (1998). Buyer–Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, 15(1), 3–21.
- Smith, B Barclay, D. (1997). The effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3–21.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. . (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60, 15–32.
- Stauss, B., & Neuhaus, P. (1997). The Quality Satisfaction Model. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 236–249.
- Stone, M., & Machttynger, L. (2001). *Crm: Marketing relacionamento com os clientes* (2nd ed.). São Paulo: Futura.
- Stone, M., & Woodcock, N. (2002). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera mundi.
- Sun, L. B., & H., Q. (2011). There Any Gender Effect on the Relationship between Service Quality and Word-of-Mouth? *Journal of Travel e Tourism Marketing*, 28, 210–224.
- Telles, R. (2003). . *Marketing Empresarial B2B*. São Paulo: Saraiva.
- Tinto, V. (1975). of Higher Education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, 45(1), 89–125.
- Tinto, V. (1996). Building learning communities for new college students. *Paper presented at the 11th AAHE Assessment and Quality Conference*. Washington, DC.
- Tinto, V., Goodsell-Love, A., & Russo, P. (1993). Building community. *Liberal Education*, 79, 16–21.
- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1996). *A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente - Tradução AnnaTerzi Giova*. São Paulo: Makron Books.
- Urdan, A. T., & Zúñiga, M. K. H. (2001). Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 41(3), 31–41.
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de Relacionamento - after marketing*. São Paulo: Atlas.

- Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the Relationship Between Perceived Service Quality, Service Loyalty and Switching Costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 436–453.
- Wilton, P. C., & Tse, D. K. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: Na extension. *Journal of Marketing Marketing Research*, 25, 204–212.
- Yu, G. B., & Kim, J. H. (2008). Testing the Mediating Effect of the Quality of College Life in the Student Satisfaction and Student Loyalty Relationship. *Applied Research Quality Life*, 3, 1–21.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229–239.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 2–47.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. *Journal of Services Marketing*. New York: Free Press.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm - International Edition*. (pp. 176–211). New York: McGraw-Hill.
- Zelithaml, V., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: integrating customer across the firm*. New York: McGraw-Hill.

# Apêndices

## **Apêndice 1: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

Este questionário visa medir o grau de adoção do marketing relacional, particularmente a orientação para o estudante dos serviços do CCSO da UFMA. Ao responder a este questionário, solicitamos que assinale com um xis (x) ou um círculo (O) a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas. Note que não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anônima. O sucesso depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

### **I. TENDO EM CONTA A COMPREENSÃO DAS SUAS NECESSIDADES INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – O CCSO preocupa-se e faz esforços para saber o que eu necessito	1	2	3	4	5
2 – O CCSO consegue identificar as minhas necessidades	1	2	3	4	5
3 – O CCSO consegue oferecer os serviços que eu pretendo	1	2	3	4	5
4 – O CCSO consegue oferecer as formações/cursos que eu pretendo	1	2	3	4	5
5 – O CCSO dispõe de equipamentos apropriados às minhas necessidades	1	2	3	4	5
6 – As técnicas de ensino aprendizagem praticadas no CCSO correspondem às minhas necessidades	1	2	3	4	5

### **II. TENDO EM CONSIDERAÇÃO O SEU RELACIONAMENTO COM O CCSO, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES SEGUINTE:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 - O CCSO comunica frequentemente com os seus alunos	1	2	3	4	5
2 – O CCSO está empenhado em aprofundar as relações com os seus alunos	1	2	3	4	5
3 – O CCSO faz esforços para que os seus alunos se sintam à vontade (num ambiente familiar)	1	2	3	4	5
4 – O meu relacionamento com o CCSO é bom	1	2	3	4	5
5 – Existe uma boa relação entre os funcionários do CCSO e os alunos	1	2	3	4	5

**III. LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MARKETING INTERNO INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM OS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordar	Concordo	Concordo totalmente
1 – Os funcionários não docentes são atenciosos para comigo	1	2	3	4	5
2 – Os funcionários não docentes resolvem qualquer situação ou problema que surja	1	2	3	4	5
3 – Os funcionários não docentes sabem muito bem o que estão a fazer	1	2	3	4	5
4 – Os funcionários não docentes se preocupam com a satisfação dos alunos	1	2	3	4	5
5 – Os professores sabem muito bem o que estão a fazer	1	2	3	4	5
6 – Os professores preocupam-se com a satisfação dos alunos	1	2	3	4	5

**IV – LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MARKETING INTERATIVO INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM OS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordar	Concordo	Concordo totalmente
1 – O CCSO procura as nossas sugestões para aperfeiçoar os serviços	1	2	3	4	5
2 –O CCSO encoraja os seus alunos a apresentarem sugestões	1	2	3	4	5
3 –Os serviços do CCSO respondem rapidamente às questões colocadas pelos seus alunos	1	2	3	4	5
4 - Os responsáveis pelo CCSO têm em consideração as opiniões dos alunos para melhoramento dos seus serviços	1	2	3	4	5
5 - Gosto de trocar impressões com o pessoal da CCSO sobre aspetos de funcionamento dos serviços	1	2	3	4	5
6- Sempre que os serviços não são prestados como eu pretendo, sugiro formas de alteração	1	2	3	4	5

**V –TENDO EM CONTA O MODO COMO É TRATADO PELO CCSO, INDIQUE O GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordar	Concordo	Concordo totalmente
1 – Os funcionários não docentes reconhecem-me e sabem o meu nome	1	2	3	4	5
2 – Os professores reconhecem-me e sabem o meu nome	1	2	3	4	5
3 – Os funcionários não docentes tratam-me sempre pelo meu nome	1	2	3	4	5
4 – Os professores tratam-me sempre pelo meu nome	1	2	3	4	5
5 – O CCSO consegue ajustar os serviços e técnicas de aprendizagem às minhas necessidades	1	2	3	4	5
6 – Os funcionários não docentes fazem um acompanhamento personalizado de cada aluno	1	2	3	4	5
7 – Os professores fazem um acompanhamento personalizado de cada aluno	1	2	3	4	5

**VI-TENDO EM CONTA A QUALIDADE INTANGÍVEL DO CCSO, INDIQUE O GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Existe uma grande limpeza e higiene nas instalações	1	2	3	4	5
2 – Os funcionários não docentes realizam bem os trabalhos à primeira vez	1	2	3	4	5
3 – O CCSO presta um serviço rápido e eficaz	1	2	3	4	5
4 – Os funcionários não docentes e os professores estão claramente identificados com um crachá com o nome e função que desempenham	1	2	3	4	5
5- Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos funcionários não docentes e dos professores	1	2	3	4	5
6-Os funcionários não docentes informam claramente as características do serviço aos alunos	1	2	3	4	5
7 – Os professores cumprem o horário e não faltam	1	2	3	4	5

**VII-LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A QUALIDADE TANGÍVEL, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – O CCSO tem equipamentos modernos	1	2	3	4	5
2 – As instalações do CCSO são visualmente atrativas	1	2	3	4	5
3 – O CCSO tem equipamentos adequados e em quantidade suficiente para satisfazer todos os alunos	1	2	3	4	5

**VIII – TENDO EM CONTA A SUA SATISFAÇÃO, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Estou muito satisfeito(a) com os serviços do CCSO	1	2	3	4	5
2 – A minha opção pelo CCSO foi muito acertada	1	2	3	4	5
3 – O tipo de ensino adotado tem-me dado muita satisfação	1	2	3	4	5
4- Vir para o CCSO tem sido uma boa experiência	1	2	3	4	5
5- Vir para o CCSO excedeu as minhas expetativas	1	2	3	4	5

**IX – INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS, TENDO EM CONTA A SUA CONFIANÇA :**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – Eu sei o que vou encontrar quando entro no CCSO	1	2	3	4	5
2 – Pode-se confiar perfeitamente nos funcionários não docentes e nos professores do CCSO	1	2	3	4	5
3 – Eu sinto que posso confiar nos serviços do CCSO	1	2	3	4	5
4 –Eu confio que as metodologias de ensino aprendizagem são as adequados para a minha situação	1	2	3	4	5
5- Considero o dinheiro gasto no CCSO bem empregue	1	2	3	4	5
6- As promessas feitas pelas pessoas do CCSO(direção, professores, funcionários) são de confiança	1	2	3	4	5

**X – INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O SEU COMPROMISSO:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – A minha relação com o CCSO é algo que quero manter	1	2	3	4	5
2 – Acredito que o CCSO faz esforços para eu continuar a frequentar este curso	1	2	3	4	5
3 –Eu preocupo-me com o sucesso a longo prazo do CCSO	1	2	3	4	5
4 – Eu sinto orgulho por frequentar ao CCSO	1	2	3	4	5
5- A amizade dos funcionários não docentes e dos professores da CCSO faz-me sentir bem	1	2	3	4	5
6- Eu defendo o CCSO quando alguém critica algum aspeto	1	2	3	4	5

**XI- LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A SUA FIDELIZAÇÃO INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – Tenciono continuar a vir para o CCSO nos próximos anos para frequentar outras formações/cursos	1	2	3	4	5
2 – Costumo dizer bem do CCSO quando falo com outras pessoas	1	2	3	4	5
3 – Recomendo aos meus familiares e amigos a virem estudar para a CCSO	1	2	3	4	5

**XII - TENDO EM CONTA OS ESPAÇOS PARA ATIVIDADES EXTRACURRICULARES, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Existem lugares adequados para a prática das várias modalidades desportivas	1	2	3	4	5
2 – Pode-se facilmente ter acesso a atividades culturais recreativas	1	2	3	4	5
3 – O campus é agradável e promove a interação e convívio estudantil	1	2	3	4	5

**XIII-TENDO EM CONTA A ZONA ENVOLVENTE DO CCSO - NATUREZA, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Esta localidade tem uma paisagem natural de grande beleza	1	2	3	4	5
2 – Esta localidade é tranquila	1	2	3	4	5
3- Os jardins do campus são espaçosos e aprazíveis/agradaíveis	1	2	3	4	5

**XIV- TENDO EM CONTA A ZONA ENVOLVENTE DO CCSO NO QUE SE REFERE AOS SERVIÇOS LOCAIS, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Verifica-se uma grande limpeza da localidade	1	2	3	4	5
2 – Esta localidade tem boas estruturas de apoio (livrarias, bibliotecas, bancos, farmácias, lojas e outros serviços)	1	2	3	4	5
3 – O CCSO têm bons acessos (rodoviárias ou outras)	1	2	3	4	5

**XV- LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A SEGURANÇA DA ZONA ENVOLVENTE DO CCSO, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Há facilidade de estacionamento no CCSO	1	2	3	4	5
2 – Verifica-se um excesso de trânsito na localidade	1	2	3	4	5
3 – Existe segurança nesta localidade	1	2	3	4	5

**XVI. POR ÚLTIMO, SOLICITAMOS-LHE QUE INDIQUE:**

O seu Género/Sexo:  Feminino  Masculino  
anos

E a sua Idade: \_\_\_\_\_

**Apêndice 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA**

Este questionário visa medir o grau de adoção do marketing relacional, particularmente a orientação para o estudante dos serviços da ESTG/IPL. Ao responder a este questionário, solicitamos que assinale com um xis (x) ou um círculo (O) a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas. Note que não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. O sucesso depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

**I. TENDO EM CONTA A COMPREENSÃO DAS SUAS NECESSIDADES INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – A ESTG preocupa-se e faz esforços para saber o que eu necessito	1	2	3	4	5
2 – A ESTG consegue identificar as minhas necessidades	1	2	3	4	5
3 – A ESTG consegue oferecer os serviços que eu pretendo	1	2	3	4	5
4 – A ESTG consegue oferecer as formações/cursos que eu pretendo	1	2	3	4	5
5 – A ESTG dispõe de equipamentos apropriados às minhas necessidades	1	2	3	4	5
6 – As técnicas de ensino e aprendizagem praticadas na ESTG correspondem às minhas necessidades	1	2	3	4	5

**II. TENDO EM CONSIDERAÇÃO O SEU RELACIONAMENTO COM A ESTG, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES SEGUINTE:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 - A ESTG comunica frequentemente com os seus alunos	1	2	3	4	5
2 – A ESTG está empenhada em aprofundar as relações com os seus alunos	1	2	3	4	5
3 – A ESTG faz esforços para que os seus alunos se sintam à vontade (num ambiente familiar)	1	2	3	4	5
4 – O meu relacionamento com a ESTG é bom	1	2	3	4	5
5 – Existe uma boa relação entre os funcionários da ESTG e os alunos	1	2	3	4	5

**III. LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MARKETING INTERNO, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM OS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – Os funcionários não docentes são atenciosos para comigo	1	2	3	4	5
2 – Os funcionários não docentes resolvem qualquer situação ou problema que surja	1	2	3	4	5
3 – Os funcionários não docentes sabem muito bem o que estão a fazer	1	2	3	4	5
4 – Os funcionários não docentes preocupam-se com a satisfação dos alunos	1	2	3	4	5
5 – Os professores sabem muito bem o que estão a fazer	1	2	3	4	5
6 – Os professores preocupam-se com a satisfação dos alunos	1	2	3	4	5

**IV – LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O MARKETING INTERATIVO INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM OS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – A ESTG procura as nossas sugestões para aperfeiçoar os serviços	1	2	3	4	5
2 –A ESTG encoraja os seus alunos a apresentarem sugestões	1	2	3	4	5
3 –Os serviços da ESTG respondem rapidamente às questões colocadas pelos seus alunos	1	2	3	4	5
4 - Os responsáveis pela ESTG têm em consideração as opiniões dos alunos para melhoramento dos seus serviços	1	2	3	4	5
5 - Gosto de trocar impressões com o pessoal da ESTG sobre aspetos de funcionamento dos serviços	1	2	3	4	5
6- Sempre que os serviços não são prestados como eu pretendo, sugiro formas de alteração	1	2	3	4	5

**V – TENDO EM CONTA O MODO COMO É TRATADO PELA ESTG, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – Os funcionários não docentes reconhecem-me e sabem o meu nome	1	2	3	4	5
2 – Os professores reconhecem-me e sabem o meu nome	1	2	3	4	5
3 – Os funcionários não docentes tratam-me sempre pelo meu nome	1	2	3	4	5
4 – Os professores tratam-me sempre pelo meu nome	1	2	3	4	5
5 – A ESTG consegue ajustar os serviços e técnicas de aprendizagem às minhas necessidades	1	2	3	4	5
6 – Os funcionários não docentes fazem um acompanhamento personalizado de cada aluno	1	2	3	4	5
7 – Os professores fazem um acompanhamento personalizado de cada aluno	1	2	3	4	5

**VI-TENDO EM CONTA A QUALIDADE INTANGÍVEL DA ESTG, INDIQUE O GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – Existe uma grande limpeza e higiene nas instalações	1	2	3	4	5
2 – Os funcionários não docentes realizam bem os trabalhos à primeira vez	1	2	3	4	5
3 – A ESTG presta um serviço rápido e eficaz	1	2	3	4	5
4 – Os funcionários não docentes e os professores estão claramente identificados com um crachá com o nome e função que desempenham	1	2	3	4	5
5- Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos funcionários não docentes e dos professores	1	2	3	4	5
6-Os funcionários não docentes informam claramente as características dos serviços aos alunos	1	2	3	4	5
7 – Os professores cumprem o horário e não faltam	1	2	3	4	5

**VII-LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A QUALIDADE TANGÍVEL, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – A ESTG tem equipamentos modernos	1	2	3	4	5
2 – A ESTG tem equipamentos adequados e em quantidade suficiente para satisfazer todos os alunos	1	2	3	4	5
3 – As instalações da ESTG são visualmente atrativas	1	2	3	4	5

**VIII – TENDO EM CONTA A SUA SATISFAÇÃO, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 – Estou muito satisfeito(a) com os serviços da ESTG	1	2	3	4	5
2 – A minha opção pela ESTG foi muito acertada	1	2	3	4	5
3 – O tipo de ensino adotado tem-me dado muita satisfação	1	2	3	4	5
4- Vir para a ESTG tem sido uma boa experiência	1	2	3	4	5
5- Vir para a ESTG excedeu as minhas expetativas	1	2	3	4	5

**IX – INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS, TENDO EM CONTA A SUA CONFIANÇA:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Eu sei o que vou encontrar quando entro na ESTG	1	2	3	4	5
2 – Pode-se confiar perfeitamente nos funcionários não docentes e nos professores da ESTG	1	2	3	4	5
3 – Eu sinto que posso confiar nos serviços da ESTG	1	2	3	4	5
4 –Eu confio que as metodologias de ensino aprendizagem são adequadas para a minha situação	1	2	3	4	5
5- Considero o dinheiro gasto na ESTG bem empregue	1	2	3	4	5
6- As promessas feitas pelas pessoas da ESTG (direção, professores, funcionários) são de confiança	1	2	3	4	5

**X – INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O SEU COMPROMISSO:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – A minha relação com a ESTG é algo que quero manter	1	2	3	4	5
2 – Acredito que a ESTG faz esforços para eu continuar a frequentar este curso	1	2	3	4	5
3 –Eu preocupo-me com o sucesso a longo prazo da ESTG	1	2	3	4	5
4 – Eu sinto orgulho por frequentar a ESTG	1	2	3	4	5
5- A amizade dos funcionários não docentes e dos professores do ESTG faz-me sentir bem	1	2	3	4	5
6- Eu defendo a ESTG quando alguém critica algum aspeto	1	2	3	4	5

**XI- LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A SUA FIDELIZAÇÃO INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Tenciono continuar a vir para a ESTG nos próximos anos para frequentar outras formações/cursos	1	2	3	4	5
2 – Costumo dizer bem da ESTG quando falo com outras pessoas	1	2	3	4	5
3 – Recomendo aos meus familiares e amigos a virem estudar para a ESTG	1	2	3	4	5

**XII-TENDO EM CONTA OS ESPAÇOS PARA ATIVIDADES EXTRACURRICULARES, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Existem lugares adequados para a prática das várias modalidades desportivas	1	2	3	4	5
2 – Pode-se facilmente ter acesso a atividades culturais recreativas	1	2	3	4	5
3 – O campus é agradável e promove a interação e convívio estudantil	1	2	3	4	5

**XIII-TENDO EM CONTA A ZONA ENVOLVENTE DA ESTG- NATUREZA, NDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Esta localidade tem uma paisagem natural de grande beleza	1	2	3	4	5
2 – Esta localidade é tranquila	1	2	3	4	5
3- Os jardins do campus são espaçosos e aprazíveis/agradáveis	1	2	3	4	5

**XIV- TENDO EM CONTA A ZONA ENVOLVENTE DA ESTG NO QUE SE REFERE AOS SERVIÇOS LOCAIS, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NOS SEGUINTE ASPECTOS:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Verifica-se uma grande limpeza da localidade	1	2	3	4	5
2 – Esta localidade tem boas estruturas de apoio (livrarias, bibliotecas, bancos, farmácias, lojas e outros serviços)	1	2	3	4	5
3 – A ESTG tem bons acessos (rodoviárias ou outras)	1	2	3	4	5

**XV- LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A SEGURANÇA DA ZONA ENVOLVENTE DA ESTG, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA NAS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo em discordc	Concordo	Concordo totalmente
1 – Há facilidade de estacionamento na ESTG	1	2	3	4	5
2 – Verifica-se um excesso de trânsito na localidade	1	2	3	4	5
3 – Existe segurança nesta localidade	1	2	3	4	5

**XVI. POR ÚLTIMO, SOLICITAMOS-LHE QUE INDIQUE:**

O seu Género/Sexo:     Feminino     Masculino

E a sua Idade: \_\_\_\_\_ anos

### Apêndice 3: Resultados das Análise fatoriais exploratórias

NECESSIDADES	
A ESTG consegue identificar as minhas necessidades	0,836
A ESTG consegue oferecer os serviços que eu pretendo	0,831
A ESTG preocupa-se e faz esforços para saber o que eu necessito	0,812
A ESTG dispõe de equipamentos apropriados às minhas necessidades	0,806
As técnicas de ensino e aprendizagem praticadas na ESTG correspondem às minhas necessidades	0,720
A ESTG consegue oferecer as formações/cursos que eu pretendo	0,570
Alpha de Cronbach	0,857
Variância	59,05%

RELACIONAMENTO	
A ESTG está empenhada em aprofundar as relações com os seus alunos	0,873
A ESTG faz esforços para que os seus alunos se sintam à vontade (num ambiente familiar)	0,846
A ESTG comunica frequentemente com os seus alunos	0,824
O meu relacionamento com a ESTG é bom	0,763
Existe uma boa relação entre os funcionários da ESTG e os alunos	0,732
Alpha de Cronbach	0,866
Variância	65,50%

MARKETING INTERNO	Component	
	1	2
Os funcionários não docentes preocupam-se com a satisfação dos alunos	0,855	
Os funcionários não docentes resolvem qualquer situação ou problema que surja	0,853	
Os funcionários não docentes são atenciosos para comigo	0,838	
Os funcionários não docentes sabem muito bem o que estão a fazer	0,755	
Os professores sabem muito bem o que estão a fazer		0,905
Os professores preocupam-se com a satisfação dos alunos		0,878
Alpha de Cronbach	0,859	0,779
Variância	46,329%	28,138%
Variância acumulada	74,467	

MARKETING INTERATIVO	Component
A ESTG encoraja os seus alunos a apresentarem sugestões	0,913
A ESTG procura as nossas sugestões para aperfeiçoar os serviços	0,909
Os responsáveis pela ESTG têm em consideração as opiniões dos alunos para melhoramento dos seus serviços	0,793
Alpha de Cronbach	0,840
Variância	76,30%

MODO DE TRATAMENTO	Component	
	1	2
Os funcionários não docentes fazem um acompanhamento personalizado de cada aluno	0,861	
Os professores fazem um acompanhamento personalizado de cada aluno	0,692	
A ESTG consegue ajustar os serviços e técnicas de aprendizagem às minhas necessidades	0,664	
Os funcionários não docentes tratam-me sempre pelo meu nome	0,618	
Os funcionários não docentes reconhecem-me e sabem o meu nome	0,587	
Os professores reconhecem-me e sabem o meu nome		0,885
Os professores tratam-me sempre pelo meu nome		0,879
Alpha de Cronbach	0,753	0,798
Variância	34,97%	26,06%
Variância acumulada		61,03%

QUALIDADE INTANGÍVEL	Component
3 – A ESTG presta um serviço rápido e eficaz	0,826
1 – Existe uma grande limpeza e higiene nas instalações	0,792
2 – Os funcionários não docentes realizam bem os trabalhos à primeira vez	0,773
6-Os funcionários não docentes informam claramente as características dos serviços aos alunos	0,768
7 – Os professores cumprem o horário e não faltam	0,701
5- Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos funcionários não docentes e dos professores	0,686
4 – Os funcionários não docentes e os professores estão claramente identificados com um crachá com o nome e função que desempenham	
Alpha de Cronbach	0,852
Variância	52,52%

QUALIDADE TANGÍVEL	Component
1 – A ESTG tem equipamentos modernos	,911
2 – A ESTG tem equipamentos adequados e em quantidade suficiente para satisfazer todos os alunos	,895
3 – As instalações da ESTG são visualmente atrativas	,875
Alpha de Cronbach	0,868
Variância	79,86%

SATISFAÇÃO	Component
5- Vir para a ESTG excedeu as minhas expectativas	,855
4- Vir para a ESTG tem sido uma boa experiência	,846
1 – Estou muito satisfeito(a) com os serviços da ESTG	,822
3 – O tipo de ensino adotado tem-me dado muita satisfação	,821
2 – A minha opção pela ESTG foi muito acertada	,803
Alpha de Cronbach	0,888
Total da variância explicada	68,85%

CONFIANÇA	Component
6- As promessas feitas pelas pessoas da ESTG (direção, professores, funcionários) são de confiança	0,819
2 – Pode-se confiar perfeitamente nos funcionários não docentes e nos professores da ESTG	0,776
4 –Eu confio que as metodologias de ensino aprendizagem são adequadas para a minha situação	0,745
5- Considero o dinheiro gasto na ESTG bem empregue	0,676
3 – Eu sinto que posso confiar nos serviços da ESTG	0,612
Alpha e Cronbach	0,739
Total da variância explicada	53,19%

COMPROMISSO	Component
4 – Eu sinto orgulho por frequentar a ESTG	0,837
2 – Acredito que a ESTG faz esforços para eu continuar a frequentar este curso	0,791
6 - Eu defendo a ESTG quando alguém critica algum aspecto	0,791
1 – A minha relação com a ESTG é algo que quero manter	0,764
5- A amizade dos funcionários não docentes e dos professores do ESTG faz-me sentir bem	0,710
3 –Eu preocupo-me com o sucesso a longo prazo da ESTG	0,681
Alpha de Cronbach	0,857
Total da variância explicada	58,38%

FIDELIZAÇÃO	Component
3 – Recomendo aos meus familiares e amigos a virem estudar para a ESTG	,904
2 – Costumo dizer bem da ESTG quando falo com outras pessoas	,893
1 –Tenciono continuar a vir para a ESTG nos próximos anos para frequentar outras formações/cursos	,741
Alpha de Cronbach	0,802
Total da variância explicada	72,14%

ATIVIDADES EXTRACURRICULARES	Component
2 – Pode-se facilmente ter acesso a atividades culturais recreativas	0,894
1 – Existem lugares adequados para a prática das várias modalidades desportivas	0,852
3 – O campus é agradável e promove a interação e convívio estudantil	0,795
Alpha de Cronbach	0,803
Total da variância explicada	71,94%

ENVOLVENTE NATUREZA	Component
1 – Esta localidade tem uma paisagem natural de grande beleza	0,853
3- Os jardins do campus são espaçosos e agradáveis/aprazíveis	0,835
2 – Esta localidade é tranquila	0,827
Alpha de Cronbach	0,789
Total da variância explicada	70,27%

ENVOLVENTE SERVIÇOS	Component
2 – Esta localidade tem boas estruturas de apoio (livrarias, bibliotecas, bancos, farmácias, lojas e outros serviços)	0,891
1 – Verifica-se uma grande limpeza da localidade	0,847
3 – A ESTG têm bons acessos (rodoviárias ou outras)	0,839
Alpha de Cronbach	0,823
Total da variância explicada	73,86%

**Apêndice 4: Os resultados do teste t para duas amostras independentes: CCSO\_Brasil e ESTG\_Portugal**

IES_B_P		N	Mean	t-test for Equality of Means	Sig. (2-tailed)
Necessidades	CCSO_Brasil	547	-,6303660	-30,033	,000
	ESTG_Portugal	460	,7495874	-30,466	,000
Relacionamento	CCSO_Brasil	547	-,5860660	-26,364	,000
	ESTG_Portugal	460	,6969090	-26,757	,000
MKInternoF	CCSO_Brasil	547	-,4810522	-19,547	,000
	ESTG_Portugal	460	,5720338	-20,032	,000
MKInternoP	CCSO_Brasil	547	-,1411711	-4,942	,000
	ESTG_Portugal	460	,1678709	-5,047	,000
MKInteractivo	CCSO_Brasil	547	-,6048113	-27,840	,000
	ESTG_Portugal	460	,7191995	-28,210	,000
Tratamento	CCSO_Brasil	547	-,6048113	-27,840	,000
	ESTG_Portugal	460	,7191995	-28,210	,000
Personal_Serviço	CCSO_Brasil	547	-,3827189	-14,568	,000
	ESTG_Portugal	460	,4551027	-14,588	,000
Trat_pers_prof	CCSO_Brasil	547	,0292235	1,011	,312
	ESTG_Portugal	460	-,0347505	1,024	,306
Qual_Intangivel	CCSO_Brasil	547	-,6049013	-27,872	,000
	ESTG_Portugal	460	,7193065	-28,483	,000
Qual_Tangivel	CCSO_Brasil	547	-,7162040	-39,746	,000
	ESTG_Portugal	460	,8516600	-39,726	,000
Satisfação	CCSO_Brasil	547	-,5606119	-24,528	,000
	ESTG_Portugal	460	,6666407	-24,817	,000
Confiança	CCSO_Brasil	547	-,4692341	-18,906	,000
	ESTG_Portugal	460	,5579805	-19,140	,000
Compromisso	CCSO_Brasil	547	-,4303971	-16,871	,000
	ESTG_Portugal	460	,5117983	-17,099	,000
Fidelização	CCSO_Brasil	547	-,4237172	-16,538	,000
	ESTG_Portugal	460	,5038550	-16,796	,000
Espaços	CCSO_Brasil	547	-,4735266	-19,141	,000
	ESTG_Portugal	460	,5630849	-19,373	,000
Envolvente_natureza	CCSO_Brasil	547	-,3890379	-14,897	,000
	ESTG_Portugal	460	,4626169	-15,215	,000
Env_Serviços	CCSO_Brasil	547	-,6740124	-34,512	,000
	ESTG_Portugal	460	,8014886	-35,695	,000