

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

RELATÓRIO TÉCNICO

**A Influência da experiência do cliente na sua retenção: um estudo na Faculdade
COTEMIG – Belo Horizonte**

Empresa: Faculdade Cotemig
Consultoras: Dayane Soares de Oliveira
Ester Eliane Jeunon

Fundação Pedro Leopoldo
Pedro Leopoldo
2022

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL
Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo
sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461
R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Organização: FPL – Fundação de Pedro Leopoldo

Discente: Dayane Soares de Oliveira

Docente orientador: Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon

Dissertação vinculada: A Influência da experiência do cliente na sua retenção: um estudo na Faculdade COTEMIG – Belo Horizonte.

Data da defesa: 14 de março de 2022.

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Educação Superior

Classificação 1: Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- Empresa ou organização social inovadora
- Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- Relatório técnico conclusivo
- Tecnologia Social
- Norma ou marco regulatório
- Patente
- Produtos/Processos em sigilo
- Software / Aplicativo
- Base de dados técnico- científica

PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO:

- Curso para Formação Profissional
- Material didático
- Capacitações e Treinamentos
- Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

¹ De acordo com o [Relatório do Grupo de Trabalho da CAPES](#) sobre produção técnica.

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

RELATÓRIO TÉCNICO

"A Influência da experiência do cliente na sua retenção: um estudo na Faculdade COTEMIG – Belo Horizonte"

1. Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa – Gestão e Estratégia em Organizações

Linha de Pesquisa vinculada à Produção – Gestão Estratégica e Mercados

Aplicabilidade – descrição da Abrangência realizada – Este Relatório descreve o produto final como complemento à dissertação de mestrado profissional em administração, desenvolvido para a Fundação Pedro Leopoldo (FPL). A pesquisa desenvolvida na Dissertação possibilitou evidenciar o processo de Gestão estratégica no âmbito educacional. Nesse contexto o objetivo geral deste relatório técnico conclusivo foi analisar de que forma a gestão estratégica da experiência do cliente influencia a retenção dos clientes da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte.

Replicabilidade – Este Relatório apresentou como resultado o desenvolvimento de um E-book para ser divulgado nas redes de comunicação da IES no intuito de compartilhar, com gestores, educadores, discentes e toda a comunidade acadêmica os resultados obtidos com a realização desse estudo.

Dissertação – Link:

[https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2022/dissertacao_d
ayane_soares_de_oliveira_2022.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2022/dissertacao_dayane_soares_de_oliveira_2022.pdf)

Conexão com a Produção Científica – Está em processo de elaboração de um Relato Técnico e um Artigo: um para apresentação em um congresso e outro para publicação em um periódico.

- Oliveira, Dayane Soares de. **Influência da experiência do cliente em sua retenção: estudo realizado na Faculdade COTEMIG – Belo Horizonte.** 225 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo Educacional (FPL). Pedro Leopoldo (MG).

Financiamento – Próprio (Mestrando)

1 Introdução

É crescente a importância do cliente para as organizações. O fortalecimento dos mercados globais e as mudanças no perfil do cliente resultaram em um mercado mais competitivo e em um consumidor cada vez mais exigente. Por isso, a maneira como uma empresa escolhe para criar vínculo com seus clientes pode afetar muito suas estratégias e capacidades. É preciso atentar para o fato de que consumidores diferem em grau de importância para cada empresa e, também, de que essa importância, geralmente, depende do vínculo mantido entre ambos (Gordon, 2002). Por sua vez Vieira e Slongo (2020) reconhecem que para determinadas pessoas, a diferenciação de percepção pode ser muito grande por isso as empresas devem estar atentas ao comportamento do consumidor quando ofertam seus produtos e serviços;

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Zanetta e Santos (2021) sustentam que o hábito de negociar das pessoas, muitas vezes, restringe-se à preferência por contratar com outras pessoas, e não com corporações. Então, um dos recursos a ser explorado pelas organizações é a questão de humanizar a experiência dos clientes com produtos e serviços, demonstrando interesse na opinião dos consumidores, com o intuito de fortalecer sua marca.

No âmbito educacional, é basilar que as Instituições de Ensino Superior (IES) busquem desenvolver estratégias capazes de identificar as necessidades do cliente a partir das experiências vivenciadas na IES, para, assim, criarem ações para mantê-lo fiel pelo maior prazo possível, e não somente até a diplomação Masquietto, Pizzinatto, Pizzinatto & Zaccaria (2017)

Constitui objetivo desta pesquisa: Analisar de que forma a gestão estratégica da experiência do cliente influencia a retenção dos clientes da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte. Para consecução desse objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como participantes da pesquisa de pesquisa clientes, professores e coordenador de curso da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte.

Em uma breve descrição o aporte teórico possibilitou analisar o tema pesquisado, evidenciando os principais autores e conceitos que embasaram o objetivo geral da presente pesquisa. Na finalidade de sustentar o estudo e obter conhecimento sobre Serviços foram citados: American Marketing Association (1960); Bell (1976); Bessom e Jackson (1975); Blois (1974); Cavalheiro, Tavares, Ferreira, Santos e Stedile (2014); Grönroos(2009); Houaiss e Villar (2009); Judd(1964); Las Casas (2002); Mota (2009); Regan(1963); Rodrigues (2017) e Voss e Zomerdijk (2007). Em continuidade à sustentação da pesquisa, tem-se o tema Marketing de serviços embasado nos seguintes autores: Bateson e Hoffman (2001); Conrad (2016); Churchill & Peter (2000); Churchill e Peter (2013); Dias Junior (2008); Fonseca (2009); Mota (2009); Sultan e Wong (2012) e Tureta, Rosa e Oliveira (2007). Sobre os temas Gerenciamento de serviços, Gestão do relacionamento com o cliente em serviços utilizou-os seguintes teóricos: Amaral e Vergara (2010); Berry e Parasuraman (1991); Bogmann (2000); Bretas e Moraes (2016); Brito (2011); Chiesa (2018); Gilberti, Jeunon e Andrade (2007); Gordon (1998); Gummesson (2002); Jeunon e Tavares (2003); Lourenço & Sette (2012); Marques & Mendes (2018); Marques (2012); Monteiro (2014); Santini, Guimarães & Severo (2014) e Sheth (1994).

Em continuidade a sustentação teórica a temática Gestão da experiência conceitos e características, Gestão da experiência e jornada do cliente trouxe na teoria autores como: Anderson e colaboradores (1994); Anderson et al., (2004)); Brown (2008); Caldeira (2021); Caldeira, 2021); Carbone & Hackle (1994); Clatworthy (2012); Dixon et al. (2010); Gartner (2019; Gentile Spiller; Noci (2007); Grewal; Levy; Kumar (2009); Grønholdt, et al. (2015); Gupta & Zeithaml (2006); Heskett e colaboradores (1994); Kumar et al. (2007); Levitt, Christensen, em 2007. (Caldeira, 2021); Lemon & Verhoef, 2016); Magids et al., (2015); Morgan & Rego (2006); Norton e Pine (2009); Norton; Pine (2009); Oliveira (2019); Palmer (2010); Palmer (2010); Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988); Pine e Gilmore (1998); Pine Gilmore (1998); Rawson et al. (2013); Reichheld & Sasser (1990); Reichheld (2003); Reichheld (2006); Santos

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

(2020); Schmitt (2003) e Verhoef et al (2009).

Os teóricos que discorreram sobre a Gestão dos serviços educacionais, foram: Bonho (2020); Brasil Escola (2021); Bravin e Ikeda (2010); Bretas e Moraes (2016); Cardoso (2015); Carvalho e Berbel (2001); Chiesa (2018); Colombo (2005); Facó (2005); Facó (2005); Froehlich e Scherer (2013); Giacomini Filho (2001); Gordon (1998); Melo e Jesus (2013); Onusic (2011); Reinert e Reinert (2004); Scarpin, Domingues e Scarpin (2010); Severino (2018); Stone & Woodcock (1998); Sultan e Wong (2012) e Trindade (2019). Além desses os temas Estratégias para retenção de clientes nas Instituições de Ensino Superior, Gestão da permanência dos estudantes nas instituições de ensino superior,

Alfinito e Granemann (2003); Alies (1999); Barros e Araújo (2018); Bergamo et al (2010); Bergamo, Farah & Giuliani (2007); Bretas & Moraes (2016); Bronemann e Silveira (2004); Castelucio (2020); Chiesa (2018); Ciurana e Leal Filho (2006); Cobra (2009); Cobra e Braga (2004); Costa & Gouveia (2018); Garcia, Lara & Antunes (2020); Mainardes et al (2007); Masquietto, Pizzinatto, Pizzinatto & Zaccaria (2017); Mavondo et al (2005); Mendonça, Souza, Campos & Nóbrega (2012); Miranda e Domingues (2006); Muriel e Giroletti (2010); Oliveira e Rosa (2017); Oliveira e Teixeira (2012); Palacio, Meneses & Pérez (2002); Para Reichheld (1993; 1996); Piñol (2004); Pontes, Ferreira, Silva e Martins (2018); Ribeiro (2015); Rodrigues (2007); Scarpin et al (2010); Seeman e O'Hara (2006); Silva (2017); Taull e Mainardes (2013); Thies e Bianchi (2005) e Trevisan (2001);

Em relação aos modelos de pesquisas sobre experiência do cliente os autores: Ding e Tseng (2015); Grewal, Levy e Kumar (2009; Nasution Sembada, Miliani, Resti e Prawono (2014); Nasution Sembada, Miliani, Resti e Prawono (2015); Nasution Sembada, Miliani, Resti e Prawono (2013); Nasution, Reza & Sembada, Agung & Miliani, Lani & Resti, Novia & Prawono, Desi. (2014); Oliveira (2019); Park, Eisingerich e Park (2013); Prahalad e Ramaswamy (2004); Peppers e Rogers (2017); Schmitt (2013) e Walls (2013)

O objetivo geral deste relatório foi analisar de que forma a gestão da experiência do cliente influencia a retenção dos clientes da Faculdade Cotemig – Belo Horizonte. E como objetivos específicos: definiu-se Identificar de que forma se estrutura a gestão do relacionamento com o cliente na Faculdade Cotemig; Identificar os motivos para a criação do programa Experiência do Cliente; Caracterizar o programa Experiência do Cliente; Identificar de que forma o programa Experiência do Cliente foi planejado e implementado; Identificar o grau de retenção de clientes pela Faculdade Cotemig e Correlacionar o grau de retenção com o programa Experiência do Cliente.

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

2 Contextualização da situação problema

O cenário educacional em especial o ensino superior vem demonstrando ao longo dos anos um crescimento acentuado nas taxas de evasão, tornando-se foco de preocupação para gestores educacionais e pesquisadores de diferentes áreas (Bardagi & Hutz, 2005). Corroborando Castelucio e Jeunon (2021) alertam sobre a evasão ser um tema recorrente nas instituições de ensino superior (IES). E, para os gestores manter os estudantes nas IES até a sua efetiva diplomação é um grande desafio.

Estudos de Cislaghi (2008) apontam que o problema da evasão de estudantes universitários representa um grave insucesso no processo de ensino, resultando em perdas de recursos pessoais, institucionais e sociais. Para o autor, a urgência da implementação de políticas e procedimentos preventivos e de um franco combate às causas desse fenômeno incide, em especial, na magnitude do problema, cada vez mais crescente no meio educacional.

Sousa (2008) declara que reter alunos matriculados é tão importante quanto atrair novos alunos. A renovação de matrículas ocorre semestral ou anualmente, momento em que o estudante renova sua decisão de permanecer ou não na instituição. A autora reconhece: “Para evitar a perda de alunos, o primeiro passo é identificar os problemas, para, então, implementar estratégias de ação” (Sousa, 2008, p. 27). Há algum tempo as empresas preocupavam-se apenas em atrair novos clientes. Hoje, o foco incide em retê-los.

Mendes (2012) explica que a capacidade de desenvolver estratégias competitivas para enfrentar com sucesso os desafios ao longo do percurso depende da instituição, por isso é fundamental edificar relações fortes e duradouras com seus clientes.

Gentile, Spiller & Noci (2007) explicam que o fator experiência desempenha um papel cada vez mais importante para a obtenção do sucesso de uma organização. Reconhecem o crescente debate literário entre acadêmicos e profissionais sobre a experiência do cliente. Contudo, os estudos exploram apenas o ponto de vista teórico. Os recursos e as ferramentas utilizados pelos gestores – em especial, o marketing – ainda são escassos quando se trata de conhecer uma excelente experiência do cliente. Por sua vez Ross (2018) reconhece que no futuro, as organizações precisam abraçar a ideia de soluções e serviços, baseados em dados e informações, e entregues por meio de experiências impecáveis.

Para Costa e Koureiche (2017) tão importante quanto reter o cliente é conhecer e explorar a experiência vivenciada por ele na prestação de serviços ou na compra de bens e/ou produtos, por isso a experiência do cliente pode ser definida como uma forma de contemplar os diversos aspectos da interação entre o usuário final e a empresa.

Para Klaus e Maklan (2013), a necessidade de identificar e melhorar a experiência do cliente é uma prioridade crescente nas organizações, uma vez que a experiência está substituindo a qualidade. Na ótica dos pesquisadores, a experiência do cliente é gerada com base em um processo mais longo de interação empresa-cliente em vários canais, a partir de pistas funcionais e emocionais. Para a empresa, a questão valor do cliente se insere no contexto da experiência do cliente.

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Toledo e Moretti (2016) sustentam que essa temática vem adquirindo notória importância ao longo da última década, principalmente por sua relevância na geração de valor para a organização, considerando nas implicações estratégicas ou corporativas.

A Accenture, multinacional especialista em consultoria de gestão, em seu relatório “O crescimento vem da experiência”, afirma que “hoje em dia, a experiência é tudo” e que a ênfase na experiência está maior, pois sua estrutura incide no que é feito pelo cliente, como eles compram, como e onde trabalham e como interagem. Reforça que uma ótima experiência não é definida por ofertas, mas sim pela forma como as empresas conseguem atender seus clientes, gerando resultados mais importantes para eles (Accenture, 2020).

O Marketing Science Institute (MSI), em seu relatório “Research Priorities 2020-2022”, defende que o uso de tecnologias emergentes, fontes de dados e técnicas analíticas pode auxiliar os profissionais de marketing a compreender o comportamento do consumidor, aprimorar a experiência do cliente e sustentar o crescimento lucrativo (Marketing Science Institute – MSI, 2020).

Para Tischeler et al. (2012), as empresas não devem vender produtos e/ou serviços, mas, sim, proporcionar momentos de experiências inesquecíveis, agregando valores realmente significativos. As empresas que investem na gestão da experiência do cliente agregam valor aos produtos e/ou serviços, favorecendo o desenvolvimento de um diferencial competitivo. No caso das IES, o aluno, na condição de cliente, adquire e paga por um serviço de instrução ou educação. O aluno cliente é aquele recebido pela IES como um comprador de um pacote fechado, devendo ser referenciado como consumidor de serviços (Reinert & Reinert, 2004).

3 Diagnóstico

A **fase quantitativa** do estudo indica em seus resultados que não foram encontrados **dados ausentes ou faltosos** na amostra. O método de amostragem foi simples, considerando uma amostra de 175 sujeitos de pesquisa e um intervalo de confiança (percentil) de 95,0%. Ou seja, não foi identificado *outliers* na amostra. Considerando o valor do Coeficiente Alfa de Cronbach (α) de 0,70 a 1,0 como uma consistência interna quase perfeita, o **Alfa de Cronbach (α)** identificado nesta pesquisa foi de ,969, indicando alta confiabilidade nos resultados e sugerindo que os itens estão medindo a mesma característica. Realizou-se, ainda, a exclusão de um item, o que gerou um Coeficiente Alfa de Cronbach (α) ,968 sugerindo que todos os itens medem a mesma característica. Remover um item não iria aprimorar substancialmente a consistência interna da amostra.

A **análise do coeficiente Alfa de Cronbach e suas dimensões na escala de Walls (2013)** permitiu constatar na **Dimensão valor emotivo cognitivo** maior valor do Coeficiente Alfa de Cronbach (α) de ,935, o que indica uma consistência de dados quase perfeita. O menor valor do Coeficiente Alfa de Cronbach (α) incidiu na **Dimensão retenção**, com um ,882 mas ainda dentro dos parâmetros de 0,70 a 1,0, indicando uma consistência interna quase perfeita. Averiguou-se na **Dimensão do valor emotivo cognitivo** no maior Coeficiente Alfa de Cronbach (α) o valor de ,959 quando se analisaram as emoções sentidas na Faculdade Cotemig, o que indica uma

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

consistência de dados quase perfeita. O menor Coeficiente Alfa de Cronbach (α) foi identificado ao analisar-se a variável confiabilidade sobre os investimentos financeiros realizados na Faculdade Cotemig, gerando um valor de ,451, considerando o mínimo aceitável para o alfa de 0,70. Abaixo desse valor, a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Nesse sentido um plano de ação deverá ser estabelecido com a finalidade de aumentar a confiabilidade dos discentes quanto aos investimentos realizados na instituição de ensino.

Os resultados da escala de Walls 2013 constructos da pesquisa, considerando média e desvio-padrão identificados no estudo: Ao analisar a **Dimensão do ambiente físico** para às variáveis design, manutenção da propriedade e fisiológico e ambiente da Faculdade Cotemig. Averiguou-se nesta indagação, como maior média, 5,58, a variável: “A estrutura (prédio) da Faculdade Cotemig está em harmonia com os recursos naturais dos arredores (pracinha, plantas, árvores, etc.)”, com um desvio-padrão de 1,407. Sobre a manutenção das instalações da Faculdade Cotemig os resultados indicam que a Faculdade Cotemig mantém boas condições dos equipamentos, com maior média, 6,27, com um desvio-padrão de 1,170. Em relação aos fatores sensoriais da Faculdade Cotemig, identificou-se que a maior média, 5,99, foi para o fator “A iluminação nas salas e espaços das instalações são adequadas”, com um desvio- padrão de 1,356. A média geral do constructo fatores sensoriais foi de 5,48. No que tange a **Dimensão interações humanas**, a variável atenção e cuidados, profissionalismo, de aluno para aluno e confiabilidade da Faculdade Cotemig mostra que a atenção e cuidado dos funcionários da Faculdade Cotemig com o alunado trouxe maior média, 6,02, para a variável “Os funcionários da Faculdade Cotemig têm o máximo cuidado com seus interesses”, com um desvio-padrão de 1,220. A média geral do constructo atenção e cuidados foi de 6,81. Já o profissionalismo dos professores da Faculdade Cotemig apresentou na variável “Os professores da Faculdade Cotemig tratam você com respeito” registrou maior média, 6,58, com um desvio-padrão de ,818. A média geral do constructo profissionalismo foi de 6,25. Quanto as relações entre aluno/cliente da Faculdade Cotemig a variável “Você apresenta comportamento apropriado com as diretrizes (social e cultural) da Faculdade Cotemig” obteve a maior média, 6,57, com um desvio-padrão de ,791. A média geral do constructo de aluno para aluno foi de 6,38. No que tange a confiabilidade da Faculdade Cotemig, na percepção do aluno/cliente a maior média, 6,20, foi para a variável “A Faculdade Cotemig faz você se sentir seguro durante a sua permanência nas instalações da instituição”, com um desvio-padrão de 1,218. A média geral do constructo confiabilidade foi de 6,16. Ao analisar a **Dimensão valor emotivo e cognitivo**, os resultados indicam maior média, 5,67, para a variável “A minha experiência como cliente na Faculdade Cotemig faz eu me sentir confortável”, com um desvio-padrão de 1,514. A média geral do constructo emotivo foi de 5,60. Sobre os investimentos financeiros realizados na Faculdade Cotemig pelo aluno/cliente a variável “A experiência geral que encontrei na Faculdade Cotemig foi positiva e vale o investimento realizado” alcançou a maior Média, 5,67, com um desvio-padrão de 2,384. A média geral do constructo cognitivo foi de 4,52. No que concerne aos fatores sociais e de autoconceito associados à Faculdade Cotemig, na percepção do aluno/cliente, constatou-se que a variável “Minha experiência na Faculdade Cotemig faz eu me sentir mais valorizado pelo mercado” atingiu a maior média, 5,74, com um desvio- padrão de 1,325. Ao analisar a experiência como um todo do aluno cliente na Faculdade Cotemig a variável “A minha experiência na

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como profissional" alcançou a maior média, 5,95, com um desvio-padrão de 1,321. A média geral do constructo social, autoconceito e retenção foi de 5,58. Quanto a **Dimensão retenção** associados à Faculdade Cotemig, na percepção do cliente-aluno apresentou na variável "Considero a emissão de certificados intermediários para quem conclui com aprovação grupos específicos de disciplinas de graduação de suma relevância" alcançou a maior média, 6,02, com um desvio-padrão de 1,414. A média geral do constructo dimensão retenção foi de 5,52.

Os resultados da escala de Walls 2013 sobre os fatores associados aos constructos na Faculdade Cotemig, que incidiram em média e desvio-padrão identificados no estudo: Quanto aos **fatores da Dimensão ambiente físico** a variável "A Faculdade Cotemig mantém as boas condições dos equipamentos" obteve o maior grau de concordância, 1.098, e a maior média, 6,27. A variável "A Faculdade Cotemig toca músicas agradáveis" obteve o menor grau de concordância, 892, com a média, 5,1. Para os **fatores da Dimensão interações humanas**, apurou-se que quanto maior o valor, maior o grau de concordância com as afirmativas. Alcançou o maior valor a variável "Os professores da Faculdade Cotemig tratam você com respeito", 1.152, e média de 6,58. A variável "Você apresenta comportamento apropriado com as diretrizes (social e cultural) da Faculdade Cotemig" alcançou 1.150 e média de 6,57. A soma de 1.132 representa a variável "Você demonstra um comportamento apropriado para com os colegas no ambiente acadêmico da Faculdade Cotemig", com uma média de 6,47. Já a variável "Você respeita os colegas sendo silencioso nos ambientes de estudo da Faculdade Cotemig" apresentou soma de 1.131 e média de 6,46. A partir desses resultados, pode-se inferir que existem respeito e cordialidade de professor para aluno e de aluno para aluno, revelando, também, um ambiente confortável para quem frequenta e circula nas dependências da IES. Em relação aos **fatores da Dimensão valor emotivo cognitivo** a variável "A minha experiência na Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como profissional" obteve o somatório de 1.042 e média de 5,95. Já a variável "Conto com apoio financeiro de pais e ou familiares para cumprir com compromisso financeiro junto a Faculdade Cotemig." obteve o menor somatório, 872, e média de 4,98. Sobre os **fatores de retenção** e às ações de experiência dos clientes realizadas pela Faculdade Cotemig a variável "Considero a emissão de certificados intermediários para quem conclui com aprovação grupos específicos de disciplinas de graduação de suma relevância" obteve o maior somatório, 1.054, e média de 6,02. O somatório 873 refere-se à variável "Eu não trocaria a Faculdade Cotemig por outra", apresentando uma média de 4,99. Nesse contexto, observou-se uma distribuição de dados simétrica, uma vez que a média e a mediana estão próximas ou semelhantes.

Quanto **aos valores do somatório para a Dimensão ambiente físico** em relação ao valor total, considerando as 175 respostas, o valor total observado foi de $(175 \times 7 = 1.225)$. Verificou-se o maior somatório para a variável "A Faculdade Cotemig mantém as boas condições dos equipamentos", com um índice de 90% do valor total. Já para a variável "A Faculdade Cotemig toca músicas agradáveis", o valor foi de 73%. No que tange aos **valores do somatório para a Dimensão interações humanas** em relação ao valor total, considerando-se as 175 respostas, o valor total observado foi de $(175 \times 7 = 1.225)$. Identificou-se que o maior somatório foi para a

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

variável “Os professores da Faculdade Cotemig tratam você com respeito”, com um índice de 94%. A variável “Os funcionários da Faculdade Cotemig dão atenção individual a você” apresentou o menor índice nesta dimensão, 80%. Sobre os **valores do somatório para a Dimensão valor emotivo e cognitivo** em relação ao valor total, considerando as 175 respostas, o valor total observado foi de (175 x 7= 1.225). Identificou-se maior somatório para a variável “A minha experiência na Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como profissional”, com um percentual de 85%. O menor valor identificado nesta dimensão foi para a variável “A experiência emocional proporcionada pela Faculdade Cotemig envolve necessidades, expectativas, valores, modelos mentais e as concepções pessoais sobre tudo”, com 58%. No que se refere aos **valores somatório para a Dimensão retenção**, avaliando-se as 175 respostas, o valor total observado foi de (175 x 7= 1.225). Identificou-se maior somatório para a variável “Considero a emissão de certificados intermediários para quem conclui com aprovação grupos específicos de disciplinas de graduação de suma relevância”, com um percentual de 86%. A variável que obteve menor somatório foi “Eu não trocaria a Faculdade Cotemig por outra”, com 71%.

Os resultados sobre o grau de concordância adotado na escala facilitadora para a interpretação de resultado de Discordo totalmente a Concordo totalmente e considerando que todos os alunos participantes da pesquisa responderam às 53 indagações do questionário, tem-se na **Dimensão ambiente físico**, os resultados indicam que para esta dimensão os respondentes escolheram a opção Concordo totalmente para as variáveis “A Faculdade Cotemig mantém as boas condições dos equipamentos”, 53,1%, e “A iluminação nas salas e espaços das instalações é adequada”, 48,6%. Verificou-se para a opção Discordo muito um índice de 0,6% para as variáveis “A estrutura (prédio) da Faculdade Cotemig está em harmonia com os recursos naturais dos arredores (pracinha, plantas, árvores etc.)”; “A Faculdade Cotemig mantém as boas condições dos equipamentos” e “A iluminação nas salas e espaços das instalações são adequadas”. Para a **Dimensão interações humanas**, o maior percentual verificado nesta dimensão foi para a variável “Os professores da Faculdade Cotemig tratam você com respeito”, 74,3%, para a opção Concordo totalmente. No que tange aos menores percentuais encontrados, identificaram-se as variáveis “A Faculdade Cotemig faz você se sentir seguro durante a sua permanência nas instalações da instituição”, 0,6%, quando assinaladas as opções Discordo totalmente e Discordo muito respectivamente; e “Os professores da Faculdade Cotemig se comportam de modo profissional”, 0,6%, para as alternativas Discordo totalmente e Discordo pouco concomitantemente. Quanto as variáveis “Os Funcionários da Faculdade Cotemig entendem suas necessidades específicas”, “Você apresenta comportamento apropriado com as diretrizes (social e cultural) da Faculdade Cotemig”, “Você demonstra um comportamento apropriado para com os colegas no ambiente acadêmico da Faculdade Cotemig” e “Os professores da Faculdade Cotemig tratam você com respeito”, a opção Discordo pouco atingiu 0,6%. Para a variável “Você sente que podem confiar nos conteúdos apresentados pelos professores da Faculdade Cotemig”, a opção Discordo totalmente atingiu 0,6%. Para a **Dimensão valor emotivo e cognitivo** os maiores valores identificados nesta indagação foram para a variável “A minha experiência na Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como profissional”, 50,3%, e a variável “Conto com apoio financeiro de pais e ou familiares para cumprir com

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

compromisso financeiro junto a Faculdade Cotemig", 45,7%, ambas para a alternativa Concordo Totalmente. Os resultados indicam que 0,6% dos respondentes discorda totalmente das variáveis "A minha experiência Faculdade Cotemig faz eu me sentir mais valorizado pelo mercado", "A minha experiência na Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como pessoa" e "A minha experiência na Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como profissional". E por fim no que tange a **Dimensão retenção** a variável "Considero a emissão de certificados intermediários para quem conclui com aprovação grupos específicos de disciplinas de graduação de suma relevância" alcançou um índice de 55,4% na opção Concordo Totalmente. Esta variável apresentou 0,6% para as opções Discordo totalmente e Discordo muito. Ou seja para o aluno/cliente esse tipo de ação valoriza o aluno no mercado de trabalho, pois qualquer certificação ou tipo de treinamento, é visto como positivo, não só meio acadêmico, mas de modo geral, significa mais qualificação e consequentemente, maiores competências sendo desenvolvidas.

Os resultados sobre a correlação entre a dimensão valor emotivo cognitivo e a dimensão retenção mostram que no teste de normalidade das variáveis aplicadas no questionário de pesquisa mostrou que todas as variáveis apresentaram Sig de (0,000), indicando uma distribuição de dados diferente do normal ($p < 0,05$), ou seja, dados não paramétricos. O teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* compara o ECDF (função de distribuição acumulada empírica) de seus dados de amostra com a distribuição esperada se os dados foram normais. Se essa diferença observada é adequadamente grande, o teste vai rejeitar a hipótese nula de normalidade população. Se o valor de p do teste for inferior a seus α escolhidos, pode-se rejeitar a sua hipótese nula e concluir que a população é não normal ou o teste é não paramétrico. Para executar a correlação das variáveis, é importante executar o teste de normalidade. Constatou-se correlação entre as variáveis "A minha experiência na Faculdade Cotemig me faz sentir orgulho" e "Eu não trocaria a Faculdade Cotemig por outra" apresentou um coeficiente de correlação de ,539, indicando uma correlação moderada. Por conseguinte, as variáveis "Eu tenho um sentimento de pertencimento à Faculdade Cotemig que estou cursando" ,1000 e "Eu sou fiel à minha faculdade" registrou ,660, significando uma correlação forte. Já a correlação entre as variáveis "A minha experiência na Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como pessoa" e "Eu estou realizada(o) aqui na Faculdade Cotemig" alcançou um coeficiente de (.667), revelando-se, uma correlação, forte. As variáveis "A minha experiência na Faculdade Cotemig contribui para minha evolução como pessoa" e "Eu estou realizada(o) aqui na Faculdade Cotemig" obtiveram um coeficiente de ,1000, revelando-se uma correlação forte.(Filho & Silva Junior, 2009)

Sobre a experiência proporcionada pela Faculdade Cotemig como fator de retenção para o cliente-aluno, constatou-se que dentre os motivos apontados pelos alunos-clientes para permanecerem na Faculdade Cotemig, a partir de sua experiência apresentou mais de uma resposta por respondente. Os resultados foram elencados conforme o número de ocorrências, ou seja, o número de vezes que o termo foi citado na indagação. Assim averiguou-se 292 ocorrências identificadas, a opção que alcançou o maior número de citações foi "Professores", 43. Esse resultado mostra claramente o reconhecimento dos docentes por parte do aluno/cliente. A opção "Ensino" ficou em segundo lugar, com 36 citações, seguida de "Qualidade",

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

33, e "Nome no mercado", 19, que a cada ano se evidencia ainda mais, tornando-se um importante motivador para permanência.

A **fase qualitativa** do estudo mostra na caracterização dos entrevistados que no gênero 4 são mulheres e 8 são homens; quanto à idade, 3 têm entre 26 e 35 anos; 4 têm entre 36 e 45 anos, 4 têm entre 46 e 55 anos e 1 não respondeu; quanto ao estado civil, 8 são casados, 2 são divorciados e 2 são solteiros; quanto à formação acadêmica, 2 são mestrandos, 1 é mestre, graduado em Ciências da Computação e Ciências Contábeis, e pós-graduado em Engenharia de Software, 1 é mestre em Direito privado, pela Escola Superior de Advocacia da OAB-MG, 1 é analista de Sistemas e mestre em Engenharia de Software, 1 é mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, 1 é mestre em Modelagem Matemática Computacional, 1 é mestre em Tecnologia, 3 são mestres, sem citação de área específica e 1 é doutor em Literatura (somam-se, assim, 2 mestrandos, 9 mestres e 1 doutor); quanto ao tempo de atuação no ensino superior, 3 declararam entre 1 e 6 anos, 3 entre 6 e 12 anos, 3 entre 12 e 18 anos e 3 acima de 18 anos; quanto ao tempo de atuação na Faculdade Cotemig, 7 declararam entre 1 e 6 anos, 1 entre 6 e 12 anos, 2 entre 12 e 18 anos, 1 acima de 18 anos e 1 apenas 1 semestre; e quanto ao tempo de atuação no curso, 3 declararam entre 1 e 6 anos, 3 entre 6 e 12 anos, 2 entre 12 e 18 anos, 1 acima de 18 anos e 2 não responderam.

Sobre os **resultados da pesquisa qualitativa**, estes são oriundos dos relatos de 11 professores e 1 coordenador de curso da Faculdade Cotemig obtidos por meio de entrevista. Quanto ao **modo como o aluno é percebido pela IES** constatou-se um relacionamento ético coerente com as premissas da IES. E, aos poucos, mudanças foram sendo observadas na Faculdade Cotemig sobre a percepção do aluno como cliente, nesse contexto a IES passou a ser vista como uma empresa prestadora de serviços educacionais. Ao longo dos anos, o conceito de aluno visto como cliente foi se modificando. Aquela relação restrita de professor e aluno foi deixando de existir e a forma de relacionar com o aluno foi deixando de vê-lo somente como aluno e passando a vê-lo como cliente evoluiu dentro do ambiente da Faculdade Cotemig. A IES também estabeleceu um canal bastante acessível de comunicação direto envolvendo sua diretoria, coordenação e professores com o aluno/cliente. Foi possível identificar a percepção de uma relação familiar Faculdade e aluno/cliente. A IES permite a seus discentes liberdade suficiente para se sentir como se estivesse em sua casa quer seja em termos de infraestrutura ou no tipo de relacionamento com as pessoas. Essa valorização do aluno ocorre por parte de todos os colaboradores da Faculdade Cotemig, gerando uma imagem positiva e uma boa impressão da IES na visão do aluno/cliente. Os atributos prioridade e responsabilidade foram identificados nos resultados quando o docente entende que o aluno/cliente deve ser prioritário e a responsabilidade da IES é prepará-lo de modo responsável. Perceber o relacionamento da IES considerando o aluno como cliente acabou sendo uma constatação ao longo dos resultados para essa indagação. Apesar de ser uma discussão frequente, esse aluno se mantém na Faculdade Cotemig desde os tempos de Colégio. Além disso, observou-se que alunos saíram e retornaram. Então, o comportamento de retorno à Faculdade Cotemig indica a fidelidade com a marca da IES. Ou seja, mesmo buscando alternativas de ensino, o cliente retorna, pois sua satisfação está na IES onde passou boa parte de sua vida acadêmica.

Quanto à **caracterização do aluno/cliente de Educação Superior**, constatou-se

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

que boa parte dos alunos-clientes espera da IES a diplomação. O título é o objetivo, muitas das vezes até mesmo, em detrimento do conhecimento. O foco principal do aluno é o diploma. Observou-se em uma grande parcela dos alunos-clientes o foco na obtenção do diploma, ficando a aquisição do conhecimento em segundo plano. Nessa indagação obteve-se três perfis de aluno-cliente: 1) Aluno de baixa renda, com um nível de conhecimento muito baixo, grande dificuldade de escrita, interpretação e de oratória e necessidade de apoio em todos os sentidos, além de pertencer a um público que já chega cansado para aula. 2) Jovem, com predomínio do sexo masculino, pele branca e parda, menos maduro ou imaturo e oriundo do Colégio Cotemig e 3) alunos interessados, de médio poder aquisitivo, que pagam pelo curso e, desse modo, valorizam todo o conhecimento obtido. Sua principal finalidade é alcançar no futuro excelentes oportunidades de trabalho, que proporcionem bons salários, o que mostra certa divergência entre os perfis, podendo se afirmar a existência de uma heterogeneidade, uma discrepância ao tentar identificar o perfil de aluno, não existe um padrão. Mesmo diante desse perfil distinto, esse aluno/cliente da Faculdade Cotemig é visto pelo mercado e, por meio dos docentes, acaba recebendo divulgação de vagas disponíveis nas empresas. Ou seja, a Faculdade Cotemig, forma profissionais que atendem as necessidades do mercado eficazmente.

No que tange à **forma de relacionamento aluno/cliente e a IES**, constatou-se uma relação ativa, em que a Faculdade Cotemig estabelece contato com o aluno/cliente à medida que surgem demandas, por exemplo, no período de rematrícula ou, até mesmo, para passar informações sobre o próprio curso. O acesso do aluno/cliente às pessoas que estão ocupando os cargos é uma forma de relacionamento possível na IES. ou seja sempre que necessário, é possível haver uma conversa do aluno com os órgãos de coordenação, direção e supervisão. Até pelo tamanho da instituição, essa acessibilidade flui de maneira eficaz. Observou-se uma forte preocupação da Faculdade Cotemig com a manutenção desse aluno/cliente, bem como uma melhoria significativa em seu processo de divulgação da IES, caracterizando uma forma de relacionamento. Além disso, o contato frequente e a busca de solução dos problemas do alunado também são maneiras com as quais a IES se relaciona com seus discentes. Averiguou-se que fatores como IES de pequeno porte, cursos na mesma área e o professor na linha de frente facilitam o relacionamento entre o aluno/cliente e a IES. Esse quadro poderia ser diferente se a Faculdade Cotemig não se enquadrasse nessas características. A presença de aluno/cliente da mesma área também facilita o relacionamento. A reciprocidade e o conhecimento da proposta da instituição são características que contribuem para que o aluno/cliente goste da Faculdade e, consequentemente, aconteça um bom relacionamento entre aluno, professor e IES. existe ainda uma predominância do relacionamento dentro e fora de sala de aula. Mesmo diante das mudanças decorrentes da pandemia Covid-19, esse relacionamento se manteve. O termo via de mão dupla foi uma expressão utilizada para dizer claramente que o relacionamento entre o aluno/cliente e a instituição, envolve carinho, reconhecimento e valorização pela Faculdade Cotemig.

Quanto a **estrutura da gestão de relacionamento com o aluno/cliente** identificou-se que ferramentas para a gestão de relacionamento o site institucional, as mídias sociais (WhatsApp, Instagram, Meet), o professor, que se tornou um importante

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

veículo de comunicação na IES e o uso de agência de publicidade. De modo geral, as pesquisas institucionais acabaram se tornando um instrumento de gestão de relacionamento, pois, por meio dessas avaliações, o aluno pode expor situações e expressar sentimentos que de outra forma não seria revelado, uma vez que o anonimato está garantido nessa modalidade. A IES conta com procedimentos formais, aos quais tanto o corpo docente e o aluno/cliente são obrigados a se submeter. Se houver algum tipo de discrepância em qualquer situação e se de tudo não houver acordo, recorre-se às normas formais. Uma importante ferramenta institucional utilizada pela Faculdade Cotemig é o contato com os alunos. A ausência do aluno, acompanhada pelo professor e a frequência desse aluno, dá o start a um processo de acompanhamento. Ligar para o aluno é um procedimento usual na IES.

Sobre os motivos capazes de proporcionar ações de experiências do aluno/cliente constatou-se que as ações envolvendo experiências de aprendizado por meio da socialização e da realização de eventos um importante mecanismo, principalmente ao se considerar a concorrência de mercado. Ou seja, os eventos realizados na Faculdade Cotemig tornaram-se um diferencial, em especial o "Cotemig Startup". Além de prover um ensino e capacitação de qualidade, essas ações podem auxiliar tanto na atração quanto na retenção dos discentes. Outra importante questão é a compreensão do público-alvo é fundamental para a Faculdade Cotemig, pois esse é um momento em que a área de T.I. está em alta e, com uma demanda gigantesca de funcionários, constantemente existe uma demanda com expectativa de duas mil e setecentas vagas de déficit até 2024, o que significa um grande desafio. Então, mostrar para os candidatos e possíveis candidatos esse cenário é um trabalho contínuo, propiciado pelas ações elaboradas pela IES. A imagem da instituição no mercado, como sólida, diferenciada e capaz de possibilitar a realização e o sucesso pessoal, foi descrita por um dos entrevistados. Apesar de não poder realizar o sonho de estudar na instituição, hoje integra o corpo docente desta IES tão almejada no passado. Em outras palavras, poder lecionar para os alunos, muitos dos quais atuam no mercado de trabalho, mostrando, assim, a força da marca "Cotemig", uma marca muito forte no mercado, muito bem reconhecida pelas empresas. E por fim, notou-se que as IES deixaram de ter um cunho exclusivamente educacional e passaram também a ser vistas como um negócio, com concorrentes e disputa de mercado, como qualquer outra organização. Portanto, a necessidade de ações para atrair e reter seu aluno/cliente evidencia-se cada vez mais no cenário da educação. Então, propiciar ações de experiência do cliente é fundamental, pois vender cursos ou títulos está deixando de ser um diferencial para se tornar uma necessidade: "vender experiência".

Quanto a identificar como os entrevistados são informados sobre as ações de experiência do cliente averiguou-se intenso uso das redes sociais (WhatsApp, Instagram, LinkedIn) como canais de comunicação muito utilizados o para repasse de informações das ações de experiência do cliente. Além, das promoções que ultrapassam o próprio ambiente, quando pertinente de ser divulgada externamente. Mas, na maioria das vezes, a divulgação é realizada só no âmbito interno. Constatou-se um excelente trabalho desenvolvido pela Equipe de Comunicação, demonstrando planejamento e organização para manter todos informados sobre as ações de experiência do cliente.

No que tange a forma de planejamento de ações de experiência com o cliente,

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

averiguou-se a participação do professor, mas apenas em algumas ações. Sua contribuição de maior importância foi na ação do Enade, auxiliando na construção do desenho. O planejamento é percebido em dois contextos: reativo e proativo. O momento proativo é realizado no início do semestre, quando se realizam reuniões para a validação do semestre anterior e, consequentemente, realiza-se o planejamento, a partir dessas avaliações. As situações reativas são tratadas por ações cuja finalidade é solucionar o problema a partir de sua ocorrência. Não se verificou envolvimento no planejamento das ações. O que ocorre são apenas sugestões e ideias capazes de contribuir com o processo, mas nunca uma participação efetiva. Nem mesmo os resultados desse planejamento chegam aos professores. Essa discussão acadêmica fica mais no âmbito da direção e da coordenação. Assim. É notória entre os respondentes a negativa de participação no planejamento de ações de experiência com o cliente. A presença dos docentes incide mais em conversar por meio de reuniões e observação de situações, mas o planejamento cabe aos gestores. Somente no caso do coordenador em processo de transição na Faculdade Cotemig é que se mencionou uma participação um pouco mais efetiva, mas de modo bem parcial. Detectou-se apenas dois entrevistados que ter participado de alguns planejamentos e que opinaram sobre projetos, certificações e demandas da Faculdade Cotemig.

Os resultados sobre o processo de planejamento das ações de experiências com o cliente, indicam que a participação dos professores ocorre, na maior parte das vezes, apenas com convidado. Esse processo centraliza-se nos alunos, na coordenação e na diretoria acadêmica. Apenas o Enade demandou uma participação efetiva em sua construção. Atividades como um planejamento elaborado para o semestre seguinte, por meio de reuniões de final de semestre foram identificados. Existe um alinhamento com professores e sua disponibilidade. O diálogo também está sempre presente, pois a IES trabalha com profissionais altamente qualificados e tem conseguido tirar proveito desse nível de capacitação.

Quanto à forma como as ações de experiências com o cliente foram implantadas observou-se inicialmente, que algumas ações implantadas são oriundas do Enade, pois os professores se envolveram no sentido de selecionar e preparar, no âmbito de um cronograma, aulas extras para que os discentes pudesse enfrentar o período dessa avaliação tão importante para a IES. Um dos objetivos do preparatório Enade foi modificar a distribuição de pontos, com a preocupação de repassar questões voltadas para esta avaliação. Foram realizados treinamentos e questões de múltipla escolha começaram a ser inseridas no dia a dia educacional, para exercitar esta prática. Houve também orientação aos professores na conduta com esses alunos selecionados para preparação do Enade, alterando, assim, a dinâmica normal do curso, pois os alunos eram liberados da sala de aula para participar do treinamento. O professor recebeu a recomendação de evitar avaliações. O foco no Enade foi muito significativo na Faculdade Cotemig, a começar pela realização de um trabalho intensivo para treinar os alunos com as questões do Enade. E ainda, participar de processos já definidos a partir da aplicação de técnicas concernentes à experiência do cliente ou seja falar sobre o que já foi construído e implantado é difícil, pois não houve envolvimento anterior no planejamento. O Conselho Superior da IES foi mencionado como um meio de implantação e planejamento. Contudo, após longo período de afastamento, ocasionado pela

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Pandemia Covid-19, o desconhecimento relativo a qualquer processo só aumentou e as informações têm circulado via WhatsApp. A IES buscou implementar ações, tendo em vista o avanço da vacinação coletiva, o que possibilitou a realização de pequenos eventos na Faculdade Cotemig. Houve também a parceria firmada com a rede iFood, empresa brasileira fundada em 2011, atuante no ramo de entrega de comida pela internet, para a divulgação da Faculdade nas redes sociais foi mencionada, mas de modo superficial. Não se sabe detalhadamente como os procedimentos foram realizados.

Sobre **os atores envolvidos no processo de implantação das ações de experiências com o cliente**, averiguou-se a mobilização da Faculdade Cotemig para promover e integrar ações. Não só as questões de treinamentos (Enade), dos cursos, assim também de promoção de eventos, os quais trouxeram maior visibilidade para a IES, despertando o interesse do aluno. Todo esse contexto contou com a participação do atendimento, diretoria, presidência, escritório e professores. Em especial, citou-se a parte administrativa como principal ator envolvido nesse processo. Outro ator citado nos resultados incide nos alunos escolhidos. Destes, alguns representantes de turma tornaram-se importantes participantes. Além disso, esses discentes, considerados também como alunos-clientes, são uma bandeira para a IES, podendo, inclusive, atrair novos alunos, impactando positivamente o processo de captação. Outro aspecto desse aluno é que, ao criar ações, a IES está sempre indagando e obtendo informações sobre diversas situações sobre ele, que acaba também por se tornar um balizador, um instrumento de mensuração para a Faculdade Cotemig.

Em relação às **principais dificuldades para a implantação das ações de experiência com o cliente** apurou-se que criar atividades em um programa já formatado, no qual o escopo foi fechado pela área técnica e não permite modificações, é um grande dificultador, como no evento do Enade, em que as aulas acabaram sendo atropeladas em função dos treinamentos. Isso exemplifica um pouco essas dificuldades. Os fatores, time pequeno (poucos funcionários) e vida ocupada (dos alunos) caracterizam bem as dificuldades enfrentadas pelas IES, pois no dia a dia essas situações podem afetar a faculdade, gerando uma experiência negativa para seu aluno/cliente. Mais uma vez, a realização dos eventos é vista com dificuldade, em função da locação de espaço, pela situação atual de pandemia e também por não conseguir conciliar horários que possibilitem a participação do aluno, tornando-se um fato complexo. Além do horário de aula, a distância de onde o aluno/cliente reside e, muitas vezes, a crença de que faculdade é somente para estudar. Isso leva esse aluno a não ter interesse em interagir e/ou socializar. A maturidade do aluno pode ser considerada como um dificultador, pois, dependendo do tipo de evento que está sendo promovido, o aluno/cliente pode se colocar em uma posição resistente. Dificuldades relacionadas à política institucional, à questão da pandemia, gerando a ausência de contato presencial, podem gerar para a IES maior esforço para que o aluno comprehenda essa situação. Ademais, identificar os anseios dos discentes e fornecer planos de ensino e novas tecnologias de aprendizado é um processo extenso, que demanda esforço por parte da IES. Orçamento restrito se apresentou como uma das dificuldades identificadas nos resultados. Qualquer ação pensada pelos docentes se restringe a um orçamento predeterminado pela IES.

As principais facilidades para implantar ações de experiências com o cliente

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

constatou-se como fator facilitador o engajamento das pessoas, demonstrado pela atuação de uma equipe coesa e com um empenho formidável para as questões e demandas da IES. Observou-se que ações propostas pelos docentes na gestão anterior eram bem aceitas e que a diretoria executiva/presidente apoiava sua implementação. Contudo, por ser uma turma pequena e para garantir que tudo ocorresse na mais perfeita ordem, a equipe acabava tendo que ter um esforço maior. Ou seja, tinha que se desdobrar para realizar um entrega perfeita. A infraestrutura significa um facilitador, em especial, na organização dos eventos realizados pela IES. Assim também, a seleção também tem seu grau de importância nas facilidades. "Proximidade" entre as pessoas é um facilitador de peso no cotidiano da IES, em especial no caso da gestão. Até por ser um cargo mais elevado, a diretoria permite o acesso a toda sua equipe e também ao cliente-aluno, situação que, normalmente, não ocorre desse modo, quando se observam os protocolos da concorrência. Além disso, a paixão da comunidade acadêmica pela marca da IES tornou-se uma forma de motivação para a comunidade acadêmica. A jovialidade dos discentes e uma IES caracterizada pelo porte "pequena" foram consideradas como facilitadores. O processo de capacitação dos docentes, apontado como uma facilidade, contribui para manter a IES à frente no mercado.

No que tange à **caracterização das ações de experiência do cliente**, a forma como é feita a campanha de publicidade da Faculdade Cotemig e os resultados dessa campanha impactam a experiência do aluno/cliente. As vendas e a entrega deixam a desejar e podem gerar efeitos negativos quando se fala em experiência do cliente, como no caso da disponibilidade de laboratórios para aulas práticas, resultado de uma estratégia comercial, mas que a entrega não acontece. Por isso, a necessidade de se fazer investimentos na estrutura, para que houvesse compatibilidade entre o discurso e a entrega por parte da IES. Percebeu-se, também, que essa questão acaba se tornando responsabilidade do professor, uma vez que em sala de aula é preciso lidar com essa questão. No dia a dia do professor e do aluno pode ocorrer de esta ser uma experiência ruim, considerando, principalmente, o processo avaliativo da instituição, situação sujeita a avaliação, o que pode ser um ponto crítico. Constatou-se que a experiência do cliente incide em duas vertentes: o idealizado e o idealizador. Ou seja, quanto mais próxima a expectativa do idealizador com a expectativa do idealizado, a experiência pode ser mais gratificante ou mais perceptível, seja positiva ou negativamente. Técnicas de "Design Thinking", "Use experience" e "Prospective" são ferramentas mencionadas no sentido de auxiliar a traçar os caminhos para identificar a experiência e desenvolver oportunidades e ações complementares. Verificou-se que as características das ações de experiências do cliente-aluno da IES envolvem fatores como acolhimento, conforto e o sentimento de que ele se sinta bem acolhido e confortável e receba a devida importância quando necessita resolver qualquer demanda na IES. Desde a portaria até a direção, que tudo seja acessível e menos burocrático. Saber falar "não" para esse discente pode ser um divisor de águas entre uma ação positiva e uma negativa por parte desse aluno. Por isso dar ao aluno a oportunidade de se engajar na instituição a partir de um viés menos imediatista, proporcionando ao aluno/cliente uma experiência não atrelada ao ato de receber recompensa ou estímulo para isso, e sim aprender a aproveitar o momento vivenciado no dia a dia com a IES. As ações voltadas para experiência do cliente estão associadas à percepção do cliente-aluno em relação à Faculdade Cotemig, envolvendo o valor da IES e do curso, a

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

valorização do currículo dos professores, a experiência dos professores, o nome da instituição no mercado e a percepção do que está sendo entregue. Enfim, tudo aquilo que possa ser percebido pelo aluno/cliente caracteriza-se como ações de experiência do cliente. Além disso, Cliente satisfeito significa uma experiência positiva, cujo feedback resulta em elogios, divulgação e compartilhamento da vivência do aluno/cliente e a Faculdade Cotemig. Observou-se também que um dos principais atores é o professor, mas o foco no aluno “protagonista”, em seus interesses, dificuldades e necessidades, deve ser considerado. Uma das premissas básicas evidenciadas na pesquisa incide no “saber ouvir” e entender o anseio do aluno/cliente. Mais importante é saber utilizar esse recurso como ferramenta de retenção. E, por fim a experiência proporcionada pela vida acadêmica o aluno/cliente vai levar para o resto da vida, independentemente de ser positiva ou negativa. As questões abordadas em sala de aula, mesmo as comportamentais, às vezes, devem ser faladas, pois podem auxiliar o aluno em algum momento de seu dia a dia ou, ainda, em outras disciplinas, ao se lembrar de ter sido dito determinado assunto na disciplina tal.

Sobre as ações de experiências com o cliente, averiguou-se o excesso de burocracia e a falta de automação evidenciaram-se na pesquisa e vários processos podem ser inovados e aprimorados no sentido de gerar uma experiência mais saudável para o aluno/cliente. Os trâmites burocráticos pautados no envio de e-mail à secretaria, que envia para a coordenação, para obter as informações referentes à “formatura”, todo esse processo é feito de modo manual, envolvendo histórico e planilha. Nada disso é automatizado. Ou seja, esta é uma informação que deveria estar disponível de modo imediato. Para uma empresa envolvida com processos tecnológicos e em pleno século vinte e um, essa é uma questão que precisa ser melhorada. Outra situação problemática identificada nos resultados foi a parte administrativa, que envolve muitos personagens e é completamente controlada pela boa vontade e intenção das pessoas que atuam no setor. Se houver a demissão de um colaborador, o processo se perde, pois está em uma caixa de e-mail que, equivocadamente, foi arquivado, sem ser dada a devida solução ao caso. Em relação às aulas, os resultados mostram a prática de uma didática muito pautada em um modelo tradicional e conteudista, envolvendo aula expositiva, exercício para casa e as correções desses exercícios. Para mudar esse cenário, faz-se necessária a intervenção do professor, aliada à vontade da IES em investir na institucionalização de uma nova didática. Outra maneira seria a busca de profissionais capacitados e detentores dessa competência para mudar a metodologia atual para metodologias ativas. E ainda, as propostas da Faculdade Cotemig envolveram um ciclo importante, sendo recebidas, executadas e bem finalizadas. O mais importante é que houve a abertura de um processo, sua evolução e sua finalização, algumas com sucesso e outras com menor eficácia. Além disso, identificou-se um movimento forte na Faculdade Cotemig para criar interações saudáveis e construtivas com sua comunidade acadêmica. Contudo, não foi possível diferenciar o tipo de ação realizada, “experiência” ou apenas uma mudança institucional de marca, por exemplo. O acolhimento, quer seja por telefone ou direto na sala da coordenação e direção (quando presencial), e a utilização das redes sociais têm possibilitado o engajamento do aluno/cliente e, consequentemente, despertado o interesse de outros candidatos a ingressar na IES e que até então ainda não conheciam a Faculdade Cotemig. Averiguou-se também que no decorrer da Pandemia Covid-19

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

os dois últimos anos (2020 e 2021) foram complexos para a IES, tornando algumas ações inviáveis de acontecer. Anteriormente a esse período, as ações realizadas pela IES eram bem efetivas e deixavam o alunado orgulhoso e participativo. A interação de professor para professor talvez pudesse ser mais trabalhada no sentido de melhorar essa relação, pois, muitas vezes, uma informação só chega a determinado professor pela divulgação de alunos que participam de um ou outro grupo. Constatou-se, também, a necessidade de melhorar a divulgação dos trabalhos voltados para a área de Empreendedorismo, bem como a criação de empresas virtuais. Essas ações se destacam quando comparadas às de outras Instituições de ensino superior. Existe uma preocupação constante do Cotemig que envolve toda sua comunidade acadêmica, não só alunos, mas com toda a equipe da IES. Para professores que atuam em outras instituições é perceptível a diferença, existindo, “Fluidez” e “um ambiente tranquilo, leve e bem orientado” na IES. Ao final observou-se que a realização de eventos é um ponto de destaque nas ações da Faculdade Cotemig. Apesar de haver dificuldades para conciliar horários de integração, em especial, dentre os professores, com suas cargas de trabalho intensas, conseguir fazer uma integração, quer seja em um Happy-hour ou outro tipo de ação, pode propiciar estreitamento de relações entre professores, alunos e equipe e ser um diferencial para a Faculdade Cotemig.

Em relação à **permanência e à retenção dos alunos na Faculdade Cotemig**, constatou-se casos de alunos que saíram por um motivo ou outro e retornaram à IES e de outros em função de indicações, amigos e colegas que integram o alunado da Faculdade Cotemig, que tem atraído novos alunos. Ou seja, observa-se certa fidelidade. Os resultados apontam um período pré-pandêmico, em que se observou uma retenção muito maior, pois no modo presencial, muitas vezes, o aluno ia à Faculdade sem saber bem o que iria encontrar. Era comum que esse aluno fosse esperando encontrar interação nas redes sociais ou jogos, mas um curso não fácil. Esse cenário mudou um pouco, pois, a partir do alunado oriundo do Colégio Cotemig, ciente das metodologias e regras da IES, esse volume de evasão reduziu. Já no período pós-pandemia o volume de permanência diminuiu, pois o professor atuando no dia a dia, presencialmente, isso ajuda a perceber e sanar as dúvidas do aluno/cliente. Ademais, no modo presencial é possível realizar leituras concernentes à postura do aluno, perceber a forma como ele participa das aulas, observando também corpo e o semblante, para, a partir dessas situações, promover o resgate ou a recuperação desse aluno/cliente. Contudo, verificou-se a ausência ou o pouco conhecimento sobre retenção e outras formas de ensino. A partir de diálogo e orientação da diretoria, mencionando a dificuldade de captação e manutenção do aluno na IES, foi que a professora passou a perceber a importância dessa ação na Faculdade Cotemig. Amadurecer essa ideia, pensar nas dificuldades no dia a dia e, principalmente, criar empatia e entender formas novas de aprendizado são ações praticadas discretamente. Especificamente identificou-se que por meio de videoaulas é praticamente impossível detectar se o aluno está perdido em relação a determinado conteúdo. Isso ocasiona um efeito cascata, pois as disciplinas são sequenciais, o que resulta na redução da curva de interesse de aprendizado do discente, levando à desistência. Mas tem aqueles que conseguem vencer os obstáculos e chegar à diplomação. Uma importante estratégia da IES foi criar a realização de uma “prova vinte e quatro horas” muito bem vista pelo alunado mostrou esforço dos alunos, estudando com afinco para a realização dessa modalidade de avaliação. Mas, apesar

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

dessa modalidade de avaliação “prova vinte e quatro horas”, apresentar alunos com bom desempenho, ainda se identificou alguns estudantes com baixo desempenho. Os resultados ainda apontaram um processo de retenção relacionado às questões estruturais da IES, em que situações pontuais serão resolvidas por seus setores. Se o aluno estiver passando por um problema financeiro, ações específicas poderão ser tomadas no sentido de criar condições e flexibilidade para a permanência do discente. Desse modo, querendo ou não, a IES acaba fazendo um monitoramento sobre o comportamento do aluno/cliente, quer seja pela disciplina, financeiro ou frequência, uma vez que indícios podem ser percebidos por esses mecanismos. De modo geral, há alguns anos, a questão da retenção foi um ponto problemático, pois, apesar de se ofertar boas condições ao aluno e boa infraestrutura, a grande dificuldade consistiu na complexidade do curso e, também, na falta de aptidão dos alunos, levando ao abandono do curso. Estrategicamente, a Faculdade Cotemig passou a investir na captação dos alunos oriundos do Colégio Cotemig. Além disso, investiu-se muito nas mídias sociais, o que melhorou os índices de permanência na IES. além de tudo, a questão da retenção em outras instituições de ensino, quando comparadas aos índices globais da área de T.I. da Faculdade Cotemig, mostra que os cursos desta IES são considerados difíceis, em especial por serem das áreas de Exatas, o que pode afetar a permanência do discente. No caso de questões estruturais, é possível haver a interferência da Faculdade. Constatou-se também que o reconhecimento da Faculdade Cotemig como referência de mercado é um dos principais motivos para a retenção do aluno, como também a proximidade de todos os envolvidos com a instituição de ensino, justamente para saber ouvir, e a capacidade de amparar o aluno, em especial, no momento da Pandemia da Covid-19. Existe na Faculdade Cotemig, índices de retenção de boa qualidade, em que se observou que antes da restrição de fechamentos das Instituições de ensino as salas de aula recebiam mais de vinte alunos. Ao que tudo indica os índices de retenção na Faculdade Cotemig e em outras instituições têm aumentado. Apesar da Pandemia Covid-19, a permanência de discentes chegando nos últimos semestres do curso tem sido observada e há turmas com muitos alunos. Há alguns anos, a média de concluintes girava em torno de seis alunos. Atualmente, forma-se um número muito maior, o que pode ser em função das ações desenvolvidas pela IES para garantir a permanência desse aluno/cliente até concluir sua formação. Na Faculdade Cotemig, a metodologia e o conteúdo didático estão muito avançados em relação às demais IES do mesmo segmento. Soma-se a isso que dobradinha teoria e prática existente na Faculdade permite a seu alunado experienciar o caso real visto na teoria. Com isso, o diferencial para o aluno é gigantesco, pois ele acaba se colocando à frente no mercado de trabalho, enquanto colegas de outras instituições de ensino ficam em desvantagem e, muitas vezes, estão no mesmo ambiente de trabalho, o que possibilita essa comparação.

Sobre os **motivos que levam o aluno/cliente a permanecer na IES**, constatou-se que o poder da marca, a infraestrutura, as ações de socialização e o desconto ofertado aos alunos oriundos do Colégio Cotemig são agentes significativos para a permanência do aluno/cliente. Acrescenta se a esses elementos um corpo docente constituído por profissionais de ponta, atuantes, capacitados e reconhecidos no âmbito educacional. E, a seriedade da Faculdade Cotemig em relação àquilo a que

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

que se propõe a fazer. O aluno/cliente percebe esse empenho e, também, que os professores estão aptos a lecionar, com competência para conduzir qualquer tema e assunto. Ou seja, a experiência do professor ao ensinar é notória. Acrescenta-se que não existe uso do livro, e sim as referências obrigatórias determinadas pela instituição. Então, qualquer assunto que possa surgir, o professor tem capacidade de conduzir, discutir com o aluno e fazer a ligação do conteúdo teórico com o mercado de trabalho. Esse é um diferencial capaz de gerar a permanência do aluno/cliente. Ademais, o ambiente acolhedor, inclusivo, ético e coerente, um ensino de qualidade, a realização de eventos propiciados pela Faculdade Cotemig, a proximidade, o cuidado, a inovação e o carinho visto entre os sujeitos da Faculdade, demonstrado também pelo aluno/cliente, são fatores que podem ser considerados quando se analisa a permanência desse discente na IES. assim, frente a mercado educacional constituído de diversas instituições de ensino superior com estrutura significativa no mercado mineiro ou, até mesmo, no Brasil, a Faculdade Cotemig busca se manter atrativa. Em função do seu pequeno porte, sua capacidade de investimento se torna maior quando consegue disponibilizar no seu laboratório máquinas atualizadas e em quantidade suficiente para atender todo seu alunado. Isso constitui um importante fator de retenção para a IES. uma constatação interessante é a de que o retorno esperado pelo aluno/cliente move sua permanência na IES em função de experiência vivenciada por acadêmicos em sala de aula. O estágio conquistado em função do curso e as oportunidades de trabalho surgindo fazem com que esse aluno deseje manter-se na IES. Ou seja, ficar na Faculdade Cotemig pode gerar boas oportunidades, Consequentemente, são fatores de retenção na IES.

No que tange aos **motivos que levam o aluno/cliente a sair da Faculdade Cotemig**, evidenciam-se três importantes fatores que levam o aluno/cliente a evadir-se: financeiro, dificuldade de aprendizado e distanciamento. A situação de um aluno com baixo rendimento, ou seja, poucas condições financeiras, torna-se um empecilho para a continuidade de sua vida acadêmica. A dificuldade de aprendizado, quer seja em função de uma vida corrida e complexa ou de eventualidades ligadas à vida familiar, pode também ser um obstáculo, levando esse aluno a abandonar o curso. Em alguns casos, esses alunos acabam por buscar instituições de ensino com menor nível de exigência e de baixa qualidade de ensino, mas que não irá proporcionar o mesmo nível de conhecimento ofertado pela Faculdade Cotemig. Ainda assim, considera-se como um fator de evasão. Já o distanciamento, ocasionado, muitas das vezes, pela região onde reside o discente, constitui-se um fator de evasão. O perfil do aluno/cliente e a assimilação com a área de TI estabelece um dificultador para a permanência do discente na IES. Se ele não estiver disposto a se dedicar ao curso, mesmo havendo facilitadores com provas vinte e quatro horas, trabalhos em grupo, se não houver conexão desse aluno com o texto da faculdade, dificilmente ele vai chegar à diplomação. Ou seja, perceber o choque de realidade (estudar ou fingir que está estudando) pode gerar a evasão desse aluno. É imprescindível que exista um equilíbrio entre sonhos, fantasias e realidades. Fatores de contexto social, econômico e financeiro, e falta de maturidade do discente em reconhecer que o caminho profissional escolhido não foi assertivo podem desencadear o abandono do aluno/cliente. Verificou-se nos resultados uma situação peculiar, em que o desejo do aluno era de permanecer na Faculdade Cotemig, mas,

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

graças ao curso, recebeu uma excelente oportunidade de carreira que o levaria a abandonar o curso. Nesse caso, a evasão ocorreu por uma oportunidade gerada em função do curso ofertado pela Faculdade Cotemig.

Em relação as **estratégias de experiência do cliente como fator para retenção**, evidenciou-se uma importante particularidade da Faculdade Cotemig com as empresas, “aproximação do mercado”. Ou seja, empresas associadas a IES criando e organizando programas que incentivem o aluno a desenvolver projetos e práticas, possibilitando-lhes, resolver problemas dentro da organização, como por ex., participação na *Fintech*. Evidenciou-se, ainda, iniciativas para estabelecer parcerias com ONGs em seu ambiente digital, onde os alunos da Faculdade poderiam participar ativamente da busca de soluções para os problemas das empresas apresentado por seus organizadores, processo esse que poderia envolver toda a comunidade acadêmica e diferentes turmas, tornando-se um evento multidisciplinar. Nesse contexto, uma estratégia que proporciona bastante retenção na Faculdade Cotemig é a facilidade de encaminhar o aluno para estágios.

As parcerias que a faculdade investe para oferecer essas oportunidades para esses alunos é um diferencial de permanência IES. Novamente, os resultados evidenciam a prática, agregando valor à vida acadêmica do cliente-aluno, pois código, abstração e ferramentas de software são teorias que, aliadas a trabalhos práticos, ajudam o aluno a ter maior compreensão sobre o que está sendo lecionado. Muitas vezes, essa prática se depara com dificultadores, aos quais o docente tem de ir se adaptando: o trabalho de sala de aula invertida (implementar tecnologia). Trabalhar novas abordagens por meio de processo gradual de mudança exige uma adaptação maior que os alunos das novas gerações eventualmente buscam, pois, por mais que os discentes desejem inovações, eles também trazem modelos mentais antigos. Observou-se um conjunto de ações relacionadas às estratégias de retenção do aluno/cliente envolvendo qualidade do ensino, qualidade de atendimento, fácil acesso a coordenadores e direção da escola e acolhimento. A volta dos eventos e workshops suspensos em função da Pandemia Covid-19 é uma importante estratégia de retenção, capaz de levar essa dinâmica de algumas empresas para os alunos que não têm essa oportunidade, não estão ainda na área. É um diferencial.

No que concerne às **estratégias mais importantes de experiência do cliente**, os resultados apontam a necessidade de priorização em relação à implantação de metodologias de ensino dentro da sala de aula (metodologias ativas) de trazer a situações problemas para perto do real. Porém, por meio de um processo institucionalizado, constatou-se também que a Faculdade Cotemig está parada em um modelo de negócio tradicional e conteudista. Na metodologia atual, trabalha-se com médias cujos conteúdos ministrados podem ser ou não absorvidos pelo aluno/cliente. Aquele aluno que tem dificuldade de absorver o conteúdo pode acabar abandonando o curso.

Em contrapartida, os alunos que se encontram em um momento avançado, por já possuírem certo conhecimento, estão na ponta dessa curva e os conteúdos já ministrados se tornam banais, podendo também levar esse aluno/cliente à evasão. Por isso, a importância de se modificar essas metodologias, considerando tanto a complexidade quanto a diversidade de alunos em sala de aula. Constataram-se dentre os resultados três estratégias de retenção bem utilizadas pela IES:

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

envolvendo trabalhos práticos, TED (evento anual de palestras a partir da convergência entre os campos tecnologia, entretenimento e design) e workshops. Transparência, comunicação, bons exemplos e sinceridade (conhecer e tratar o aluno de forma verdadeira) são ações estratégicas com capacidade de mitigar a evasão na IES.

Um dos mais importantes atrativos apurados na pesquisa é a qualidade de ensino, de forma geral, seguida das parcerias, no sentido de obter oportunidades para o aluno/cliente, e os investimentos realizados pela Faculdade Cotemig, os quais, além de gerarem retenção contribuem com a divulgação da marca e a expansão do nome da IES no mercado educacional.

E por fim, constatou-se uma preocupação muito grande com a volta presencial. Os alunos de determinada turma já sinalizaram de forma unânime que não voltarão as aulas presenciais. Então, talvez, a proposta de um ensino híbrido possa vir a ser uma estratégia de retenção. A volta presencial, especialmente em disciplinas teóricas, não mostra muito sentido para o aluno cliente. Ademais, o perfil do aluno/cliente Cotemig mostra-se ágil dinâmico e interessado na modalidade virtual. E, o bom relacionamento da Faculdade Cotemig com seu aluno/cliente é uma estratégia que tem dado certo, devendo continuar, em todos os aspectos, tem sido muito positiva tanto para o discente quanto para a IES.

No que tange aos comentários dos entrevistados sobre a abordagem da pesquisa e as questões discutidas neste estudo sintetiza-se aqui alguns trechos dos depoimentos obtidos no estudo:

Uma coisa que eu acho que é fundamental é a aproximação, o dialogo do grupo, para se fazer essa gestão. É escutar mais os alunos, para entender. São eles que vão nos dar alguns caminhos. [...]. Eu acho que é pensar uma experiência saudável para todos os lados, tem que olhar para escola, para o mercado e para os alunos. [E-DANI]

Eu acho que quanto mais próximo a gente está dos meninos, maior o diálogo. [...] O diálogo entre instituição, corpo docente e os alunos é que sempre foi muito legal. [...]. Então, assim, esse diálogo ele é percebido, pelo menos por mim, que ele existe e é ouvido realmente um diálogo, no sentido de duas vias. [...] Quanto mais diálogo melhor... Até para a gente entender a necessidade do nosso próprio cliente, e oferecer um produto adequado a realidade dele.[E-GILB]

Ah! Eu vejo que é a experiência ela é viva, né. Então, acho que o que fará ser mais assertiva é se a gente tiver dentro desse contexto de mapear e de revisitar essa experiência, boa representatividade, né, desses diversos perfis que interagem com o Cotemig, porque é isso que vai estabelecer uma estratégia mais coerente, mais alinhada aí com o que se espera, o que o nosso cliente espera de nós e que a gente consiga alcançar essa expectativa aí do cliente. [E-JUNE]

Infelizmente, a divulgação da nossa faculdade, dos nossos cursos, é insuficiente. Eu gostaria que houvesse maiores investimentos no setor da divulgação.[...]. Atrair um público externo, que poderia optar pela Faculdade Cotemig, mas não opta, às vezes por total desconhecimento de sua existência.

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

[...] Se a gente conseguisse um trabalho para tentar trazer esse aluno externo, transformando a nossa faculdade em objeto de desejo. Eu acho que a gente poderia crescer mais se com divulgação e/ou direcionamento certeiro. [E-VIRG]

Eu creio que com a pandemia, né, todos nós, né, nas instituições de ensino superior vamos ter que nos reinventar. Do funcionário do atendimento até o cargo de diretoria. Aliás, extrapolando isso, até a presidente até a mantenedora. Todos vão ter que se reinventar. Especificamente, o Cotemig se diversificar, né, ao invés de se manter somente no nicho da tecnologia? Não tem como a gente viver no passado. É duro, é triste, né. É uma realidade difícil de a gente conviver, mas a gente tem que se reinventar. Nosso Deus! É um direto no queixo! [E-LUCB]

Porque eu já tive relato de aluno que foi dispensado de etapa de processo seletivo, né. Igual, eu comentei de empresa que pede: fala assim “Não, eu quero lá no Cotemig, eu só contrato de lá, né”. Essa semana chegou um aluno da parte de cultura da prefeitura: “Não. Só quero de lá. Quase toda equipe lá é do Cotemig”. Então, eu entendo que a gente não pode parar de deixar de mostrar essa parte prática do que que tá acontecendo. O que a gente vai usar no dia a dia? Acho que isso vai agregando às experiências técnicas, né. Por outro lado, a gente tem que incentivar também. [...] Os alunos vão trabalhar numa empresa com um conjunto de gente. [...] [E-ENOC]

4 Resultado/discussão

Considerando-se o objetivo de identificar de que forma se estrutura a gestão do relacionamento com o aluno/cliente da Faculdade Cotemig, tem se que a IES tem feito intenso uso das mídias sociais WhatsApp, Instagram, Meet, site institucional e Agência de Publicidade, que se tornaram importantes veículos de comunicação, principalmente considerando as restrições impostas pela Pandemia Covid-19, o que resultou no fechamento das instituições de ensino. Com isso, os gestores tiveram que se reinventar e reunir recursos para enfrentar um problema novo, que surpreendeu o cenário mundial. Marques & Mendes (2018) entendem que as mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas nos últimos tempos têm levado as organizações a repensar suas práticas de marketing. Diante de um consumidor informado e exigente, bem como da acirrada concorrência para a captação e manutenção dos clientes, é preciso repensar estratégias e práticas de marketing que possam tornar as organizações astutas, a ponto de manter seus clientes por meio da gestão de relacionamento.

Outro aspecto evidenciado nessa gestão de relacionamento é a acessibilidade permitida pelos gestores da organização, mesmo em cargos de alto escalão, os quais sempre disponibilizam tempo para prestar um atendimento de modo imediato sempre que ocorre algum tipo de demanda por parte do aluno/cliente. Na concepção de Vergara e Amaral (2010, p. 4), “um dos principais mecanismos utilizados pelas instituições de ensino no sentido de melhorar a qualidade de seus serviços incide na escolha de estratégias voltadas ao contato direto com os clientes, com vistas a alcançar sua satisfação e fidelização”.

Em tempos difíceis, o professor desempenha um papel fundamental na gestão do relacionamento da IES, pois sua capacidade de comunicação com os alunos vai muito além da didática estabelecida no plano pedagógico da Faculdade Cotemig.

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Além disso, ele trata seus discentes com respeito e comporta-se de modo profissional, como mostraram as maiores médias evidenciadas na pesquisa quantitativa. Para Bretas e Moraes (2016), uma das motivações para as IES investirem no relacionamento com os clientes consiste em desenvolver uma estratégia de comunicação que resulte no fortalecimento da imagem institucional. Desse modo, conhecer o comportamento do cliente ajuda os gestores a proporem melhorias com a finalidade de fidelizar, reter e atraí-los.

As pesquisas e avaliações institucionais constituem um instrumento formal que auxilia a IES a traçar metas e definir diretrizes. Os procedimentos formais preconizados pela instituição, à qual está sujeita toda a comunidade acadêmica, estão inseridos no contexto da organização. Todavia, a prioridade para mitigar problemas e identificar soluções ocorre por meio do diálogo, com vistas a manter o bom relacionamento com o aluno/cliente. Ou seja, esse contato com ele permite um acompanhamento de perto, seja por meio da frequência, do comportamento em sala de aula ou fora dela. Observar se existe alguma situação que possa comprometer a vida acadêmica do discente não deixa de ser um modo de gestão de relacionamento com o cliente-aluno. Caldeira (2021, p. 2) ressalta o conceito preconizado pelo consultor em Experiência do Cliente, Francisco Zapatta, para quem a “Gestão da Experiência do Cliente é a orquestração de experiências memoráveis baseadas na experiência do cliente como um conjunto de percepções objetivas e subjetivas obtidas perante uma marca ou por meio dos contatos com essa marca”.

Em relação ao objetivo de identificar os motivos para a criação do programa Experiência do Cliente, o principal motivo é assegurar a retenção. Além disso, conhecer o aluno, validar metodologias e conteúdo do curso e promover ações de socialização por meio dos eventos realizados na Faculdade Cotemig são ações que se constituem como forte fator motivador para a criação do programa Experiência do Cliente. Castelucio (2020) enfatiza que, dentre as possíveis estratégias para assegurar a retenção de alunos, a socialização acadêmica é fundamental para o convívio no ambiente acadêmico, exercendo um componente relevante para a aquisição de saberes que contribuem para o desenvolvimento, a sobrevivência e a permanência dos discentes na IES.

A imagem da instituição no mercado está consolidada e constitui fator de captação de novos alunos. Ou seja, a Faculdade Cotemig possui força em sua marca, considerada forte no mercado educacional pelos resultados da pesquisa tanto quantitativa quanto qualitativa. Em ambas as pesquisas, professores e alunos evidenciam a marca da IES: promover ações de experiência do cliente que consolidem a instituição de ensino no mercado tornou-se condição de sobrevivência, uma vez que vender cursos ou títulos deixou de ser diferencial, tornando-se necessário “vender experiência”. Costa e Koureiche (2017, p. 5) explicam que “uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente os serviços como palco e os bens como suporte para atrair clientes, de forma a criar um evento memorável oriundo daquela situação”.

No âmbito educacional, é basilar que as IES busquem desenvolver estratégias capazes de identificar as necessidades do cliente a partir das experiências vivenciadas na IES e, assim, criar ações para mantê-lo fiel pelo maior prazo possível, não somente até a diplomação. Estudos de Ding e Tseng (2015) indicam que o

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

customer experience estimula a lealdade à marca por meio de emoções hedônicas e dimensões cognitivas de brand equity. Ou seja, conscientização de marcas, qualidade percebida e emoções hedônicas mediam a relação entre experiência de marca e fidelização de marca.

O objetivo que buscou caracterizar o programa Experiência do Cliente identificou que os resultados das campanhas de publicidade (marketing) impactaram diretamente a experiência do aluno/cliente. Contudo, faz-se necessário maior investimento em estrutura, pois, mesmo havendo um parque avançado de máquinas e equipamentos fornecidos para o aluno/cliente, essa é uma experiência que precisa ser melhorada. “Design Thinking”, “Use experience” e “Prospective” são ferramentas capazes de identificar, conduzir e desenvolver oportunidades e ações complementares para gerar experiência para o cliente. Brown (2008, citado em Caldeira, 2021) aponta que o mapeamento de jornada incorpora algumas importantes características do Design Thinking (DT) para o acompanhamento da experiência de um cliente. Ao utilizar a técnica DT, ações como empatizar, definir, idear, prototipar e testar são mecanismos fundamentais capazes de auxiliar os gestores educacionais no processo das ações do programa Experiência do Cliente (Caldeira, 2021).

O atributo acolhimento caracterizou-se como uma importante ação de experiência para o aluno/cliente desde a portaria até a solução de um problema em nível de diretoria. O discente é acolhido por todos na IES. Esse diferencial da IES se mostra também quando analisados os dados da pesquisa quantitativa, em que o aluno reconhece uma IES acolhedora e gera-se, também, o sentimento de pertencimento à instituição. Costa e Gouveia (2018, como citado em Castelucio, 2020) compreendem que o atributo acolhimento, traduzido em ações da IES pode ser um diferencial para os estudantes, na medida em que ser acolhido pela IES, em especial no início de um semestre, pode representar a permanência do discente até a diplomação. Ou seja, o desenvolvimento de ações de acolhimento é fundamental para gerar experiência positiva para o cliente-aluno. Ressalta-se, ainda, que uma das premissas básica da Faculdade Cotemig é o cuidado e a eficiência nas relações, promovendo um ambiente de acolhimento, cordialidade e agilidade. (Site Institucional).

Outra importante característica evidenciada no estudo foi o engajamento proporcionado ao aluno/cliente por meio de um viés menos imediatista e não atrelado a receber recompensas, mas sim orientado para aproveitar toda experiência possível em todas as possibilidades existentes no âmbito educacional. Ferreira (2014, p. 116, como citado em Castelucio, 2020) enfatiza que “a sobrevivência acadêmica depende também de um engajamento cognitivo-social com a construção de estratégias de aprendizado e no processo de socialização universitária”. Infere-se que a sobrevivência acadêmica dos estudantes, de fato, depende do seu engajamento cognitivo e social no meio ambiente universitário (Castelucio, 2020).

As ações vinculadas ao programa Experiência do Cliente também estão associadas à valorização do currículo dos professores, considerando, em especial, sua experiência na profissão. Os docentes também são identificados na pesquisa quantitativa quando os respondentes do questionário consideram esses profissionais como capacitados, cordiais e respeitosos, portadores de uma conduta ilibada na instituição de ensino. Estudos de Nora et al. (2005, como citado em Castelucio,

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

2020), recomendam que as instituições devem desenvolver seus próprios instrumentos para perceberem com clareza as interações entre seus estudantes e a instituição, as interações dos estudantes com outros estudantes e professores, as finanças dos estudantes e o engajamento do estudante com os sistemas de suporte do campus.

Cliente satisfeito significa uma experiência positiva. Cabe à IES dar continuidade às ações que propiciem cada vez mais essa percepção por parte do cliente-aluno. Investir e compartilhar processos que possibilitem ao discente alcançar a “satisfação” pode ser um diferencial para mantê-lo até sua diplomação. Para Gartner (2019, como citado em Caldeira, 2021 p. 1), “a Gestão da Experiência do Cliente é a prática de desenhar e reagir às interações com os clientes, para atingir ou superar suas expectativas e, assim, aumentar a satisfação, lealdade e a divulgação boca a boca”.

As experiências do cliente serão lembradas pelo resto da vida, sendo positivas ou negativas. Na Faculdade Cotemig essas ações de experiência têm dado certo. Ou seja, quaisquer que sejam as situações ocorridas dentro ou fora da sala de aula, no ambiente acadêmico, de modo geral são consideradas no sentido de melhor compreendê-las, uma vez que se caracterizam como ações de experiência ao cliente. Para Onusic (2011), buscar padrões de excelência para manter-se em um mercado altamente competitivo tornou-se prática para as IES que anseiam por novos horizontes em um ambiente complexo e incerto. As empresas que investem na gestão da experiência do cliente agregam valor aos produtos e/ou serviços, favorecendo o desenvolvimento de um diferencial competitivo. No caso das IES, o aluno, na condição de cliente, adquire e paga por um serviço de instrução ou educação. O aluno/cliente é aquele recebido pela IES como um comprador de um pacote fechado, devendo ser referenciado como consumidor de serviços (Reinert & Reinert, 2004).

Sobre o objetivo identificar de que forma o programa Experiência do Cliente foi planejado e implementado, observou-se, de forma reativa e proativa, sempre no início de cada semestre, que são realizadas reuniões para a validação do semestre anterior. Contudo, a participação do professor se restringe a comportar-se como ouvinte. Apenas em ações específicas, como no período do Enade, constatou-se uma participação efetiva dos docentes na construção do desenho. O planejamento das ações abrange a direção e a coordenação. Em planejamentos concernentes a certificações ocorre uma participação mais efetiva de alguns docentes. Além disso, evidenciaram-se as reuniões de CPA, importantes para os docentes e integrantes do planejamento da IES. Nesse sentido, Schmitt (2003) aponta a Gestão de Experiência do Cliente (GEC) como um processo para gerenciar estratégicamente toda a experiência de um cliente na aquisição seja do produto ou do serviço.

Averiguou-se que a realização de parcerias com empresas como a “rede iFood” trouxe benefícios para o aluno/cliente no momento de matrícula. Estudos de Castelucio (2021) ressaltam que as ações praticadas pelas IES vão muito além do apoio ao estudante nos limites institucional, estendendo-se à comunidade, ao mercado e aos familiares do discente, tendo por finalidade tornar a jornada acadêmica produtiva e significativa. Além disso, a certificação do aluno/cliente após a conclusão de um módulo do curso gerou maior compromisso com a IES. Isso foi evidenciado na pesquisa quantitativa, quando a maioria dos discentes demonstrou o

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

mesmo nível de concordância sendo essa prática de suma relevância. Como principais atores envolvidos no processo de implantação das ações de experiências com o cliente citam-se: o setor de comunicação, a secretaria, a direção e, em alguns casos, os professores.

As principais dificuldades associadas à implantação das ações do programa Experiência do Cliente envolvem: indisponibilidade dos alunos para frequentar eventos realizados diurnamente, pois trabalham em período comercial (integral); criação de atividades; pandemia; time pequeno (poucos funcionários); vida ocupada do aluno/cliente; falta de maturidade dos discentes; falta de contato presencial; identificação dos anseios dos discentes; fornecimento de planos de ensino atualizados; e desenvolvimento de novas tecnologias de aprendizado. Tais demandas exigem constante atuação e esforço para solucioná-las. Para Sultan e Wong (2012), é apropriado que as universidades direcionem seus esforços para atender às demandas de seu aluno.

Orçamento restrito, também foi apontado como dificultador para qualquer ação que não esteja dentro da dotação orçamentária da Faculdade Cotemig. Esse é um questionamento dos docentes, pois, mesmo que exista uma ideia e por mais que seja brilhante implementá-la, é praticamente impossível. Para Gordon (1998), qualquer mudança que ocorra no processo na organização será, provavelmente, contestada pelos setores Financeiro, Vendas e Produção.

De modo geral, Caldeira (2021) discorre sobre as dificuldades associadas ao processo de implantação da CXM, como recursos não disponíveis, estratégia não comunicada, ações não claramente definidas, responsabilidades não claras, barreiras entre áreas, monitoramento de desempenho inadequado, sistemas de incentivos inadequados, liderança despreparada, liderança descomprometida e estratégia ou visão ruim, as quais podem ser causas de insucesso na implantação do programa de experiência do cliente. O autor menciona, ainda, que nos estudos de Ewenstein et al. (2015); Sull et al. (2015); Mankins & Steele (2005); Bossidy et al. (2011) e Candido & Santos (2015) a taxa de insucesso em implementação foi de 70%, 66% a 75%, 35%, 90% e 30%, respectivamente.

As principais facilidades para a implantação das ações associadas ao programa Experiências com o Cliente envolvem empenho, engajamento, envolvimento presencial, infraestrutura, eventos realizados, proximidade das pessoas, capacitação dos docentes e metodologias. Para Caldeira (2021), o crescimento da oferta de serviços para auxiliar as organizações na condução de seus programas de experiência ou, mesmo, nas soluções tecnológicas tem se evidenciado cada vez no mundo comercial. Ademais, as ações de experiência do cliente geram resultados positivos e impactam significativamente o desempenho financeiro das organizações e podem aumentar a satisfação do cliente e, consequentemente, sua retenção.

No que tange ao objetivo de identificar o grau de retenção de clientes pela Faculdade Cotemig, observou-se que a realização de eventos de inovação, como Hackathons, Meetups e Bootcamps, para o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, comunicação e gestão ágil da Faculdade Cotemig constitui um diferencial acadêmico tido como maior grau de concordância na pesquisa quantitativa. Outra

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

evidência de retenção é a de que mesmo em período de Pandemia Covid-19 os índices de retenção se mantiveram. Uma realidade constatada na Faculdade Cotemig é que boa parte dos alunos empregados consegue romper a barreira e chegar à diplomação. Outra estratégia interessante foi a realização de “provas vinte e quatro horas”, iniciativa bem vista pelo alunado, a qual gerou uma experiência positiva. Problemas estruturais, pessoais, financeiros e de comportamento do aluno/cliente foram solucionados, na maioria das vezes, por meio de diálogo, o que mostra a flexibilidade da IES no sentido de maximizar os índices de retenção. Há alguns anos, retenção era um ponto problemático, em especial pela complexidade do curso, somada à falta de aptidão dos alunos, levando ao abandono do curso. Para mitigar essa evasão, a Faculdade Cotemig passou a investir estrategicamente na captação de alunos provenientes do Colégio Cotemig. Bisinoto, (2016, como citado em Castelucio, 2020) alerta que, de modo geral, as IES investem muitos recursos na captação de estudantes (matrículas), mas desenvolvem poucas ações para garantir a qualidade do ensino, mitigar a evasão e gerir a permanência dos estudantes de maneira a permitir que a sua missão institucional seja atingida.

Outro importante aspecto considerado como fator de retenção é a quantidade de alunos que chegam à diplomação. Ou seja, mesmo levando-se em consideração a crise ocasionada pela Pandemia Covid-19, a média de concluintes, que girava em torno de seis alunos, atualmente subiu para algo em torno de vinte por turma, o que pode estar atrelado às ações do programa Experiência do Cliente praticadas pela Faculdade Cotemig. Stone & Woodcock (1998) explicam que as empresas devem intensificar o vínculo com o cliente, devendo ser considerados como um conjunto complexo de personalidades, motivações, atitudes, necessidades e diferentes tipos de experiências. Por isso, precisam receber tratamento diferenciado. Reconhecer e valorizar essa necessidade constitui-se em uma estratégia de fidelização e ou retenção.

4.1 Considerações Gerenciais

Inicialmente a implicação gerencial da pesquisa incide na adoção da escala como instrumento de pesquisa para mensurar a experiência do aluno/cliente em relação às ações de experiência do cliente praticadas pela Faculdade Cotemig, considerando principalmente que as variáveis aplicadas pelo questionário são fundamentais para a avaliação desta experiência. Nesse sentido os resultados da aplicação da escala podem contribuir de forma relevante para melhorias relativas a experiências proporcionadas pelos serviços ofertados na IES. Ademais, outra possível contribuição gerencial da pesquisa refere-se à disseminação na IES quanto ao aluno ser considerado como cliente, pois para alguns professores essa visão ainda é um pouco confusa. E ainda se faz necessário melhorar os processos de comunicação especialmente entre o corpo docente uma vez que diversas comunicações acabam chegando por meios externos (Instagram, facebook, WhatsApp. Em relação aos discentes do ponto de vista gerencial a IES deve centralizar esforços para que os alunos tenham maior percepção de valor em relação ao que investem e recebem em troca na experiência do serviço. E, por fim pode se inferir que os aspectos analisados neste estudo indicam que existe uma demanda significativa no mercado para o tema “Customer Experience Management”. Os gestores que atuam no âmbito educacional precisam disseminar questões sobre a experiência do cliente, tanto interna quanto

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

externamente, identificar os fatores de retenção a partir da experiência do cliente, possível criar mecanismos para minimizar perdas financeiras, criar indicadores estratégicos e construir modelos de monitoramento capazes de sinalizar indícios de evasão, para, assim, reter o aluno/cliente não só até a diplomação, mas por toda a vida.

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Referências

- Accenture (2020) *Accenture-Interactive-Business-of-Experience: Crescimento – tudo se resume à experiência de ir além.* Recuperado de <https://www.accenture.com/br-pt/insights/interactive/business-of-experience>
- Alfinito, Solange & Granemann, Sérgio. (2003). *Escolha de uma IES em Função da Utilidade do Usuário Potencial - O Estudante.* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285939864_Escolha_de_umaIES_em_Funcao_da_Utilidade_do_Usuario_Potencial_-_O_Estudante/citation/download
- Amaral, M. M. do; & Vergara, S. C. (2011 jan-abr). O aluno/cliente nas instituições de ensino superior: uma metáfora a ser banido discurso educacional?. B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, 37 (1). Recuperado de <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/197>
- Anderson, E. W.; Fornell, C. & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172-183. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
- Bardagi, M.&, Hutz, C. S. (2005). Evasão universitária e serviços de apoio ao estudante: uma breve revisão da literatura brasileira. *Psic. Rev.* 14(2), 279-301. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/18107>
- Barros, M. A. N. de, & Araújo, H. P. M. H. de. (2018). Educação superior no brasil: permanência de estudantes e rentabilidade do setor privado. *Movimento-Revista de Educação*. 5(9), 69-106. Recuperado de <https://periodicos.uff.br/revistamovimento/article/view/32677/18825>.
- Bateson, J.E.G. & Hoffman, D. K. (2001). *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Bell. D. (1976). *The cultural contradictions of capitalism*. New York: Basic Books, Inc. Publishers.
- Bergamo, F. V., Ponchio, M. C., Zambaldi, F., Giuliani, A. C., & Spers, E. E. (2010). De prospect a aluno: fatores influenciadores da escolha de uma instituição de ensino superior. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*. 7(3),182-193. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/2507>. Acesso em: 21 fev. 2021.
- Bergamo, F., Farah, O. E., & Giuliani, A. C. (2007). A lealdade e a educação superior: ferramenta estratégica para a retenção de clientes. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 6(1), 55-62. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26895/a-lealdade-e-a-educacao-superior-ferramenta-estrategica-para-a-retencao-de-clientes>
- Berry, L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*, The Free Press, NY.
- Bisinoto, G. D. S. (2016). *Gestão da Permanência: uma análise sobre o perfil socioeconômico, permanência e evasão dos discentes do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UAB/UNEMAT*. (Trabalho de Conclusão Final, Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, RO, Brasil). Recuperado de <http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes->

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

1/unir/2016/112_unir_2016_gustavo-domingos-sakr-bisinoto.pdf

Bogmann, I. M. (2000) *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel. 21-58.

Bonho, F. T. (2020). *A universidade federal do pampa e o seu papel no desenvolvimento regional: estudo de caso do campus Caçapava do Sul/RS*. (Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara. Taquara, RS, Brasil). Recuperado de <https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/Fabiana%20Tramontin%20Bonho.pdf>

Bossidy, L.; Charan, R. & Burck, C. (2011). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Random House.

Brasil Escola. (2021). *Qualidade no atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial*. Recuperado de <https://monografias.brasilescola.uol.com.br/imprimir/15175>

Bravin, F. H. D. A.; & Ikeda A. A. (2010). Uma discussão sobre o composto de marketing no contexto educacional. *Pensamento & Realidade*. 25(1). 79-101 Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7094/5135>

Bretas, J. C.; & Moraes, C. C. S. B. de. (2016 abr-set). Marketing de relacionamento sob a ótica do aluno: pesquisa de campo em uma IES pública no interior de São Paulo. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, 4(2), 86-111. Recuperado de <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/134>

Brito, C. (2011). Relationship Marketing: old wine in a new bottle? *Innovative Marketing, Issue 7(1)*.

Bronemann, M. R.; Silveira, A. (2004). *Marketing em instituições de ensino superior: a promoção do processo seletivo*. In: Melo, P. A.; Colossi, N. (Org.). *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, v. 1, 2004.

Brown, T. (2008) *Design thinking*. *Harvard Business Review*, 86(6), 84. In: Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

Caldeira, C. (2021) *Customer Experience Management: Gestão da Experiência do Cliente*. Rio de Janeiro Alta Books.

Cândido, C. J. & Santos, S. P. (2015) Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21 (2), 237-262.

Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (1994) *Engineering Customer Experiences, Marketing Management*, 3(3), 8-19.

Cardoso, R. M. (2015). *Avaliação e acreditação no desenvolvimento da educação superior no Brasil* (Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, Brasil) Recuperado de http://educacao.uniso.br/producao-discente/teses/Teses_2015/roberta-cardoso.pdf

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

- Carvalho, B. G.; & Berbel, M. C. (2001). *Marketing educacional: como manter e conquistar mais alunos*. 2. ed. São Paulo: Alabama.
- Castelucio, M. R. da S. (2020). *Gestão da Permanência Discente: um estudo de casos múltiplos em Instituições de Ensino Superior da rede privada da cidade do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Pedro Leopoldo Educacional (FPL). Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2020/dissertacao_marcia_regina_da_silva_castelucio_2020.pdf
- Castelucio, M. R. da S., & Jeunon, E. E. (2021). Evasão:. Revista Labor, 2(26), 122-149. <https://doi.org/10.29148/labor.v2i26.72039>
- Cavalheiro, E. A.; & Tavares, C. E. M.; & Ferreira, A. P. A. L.; & Santos, R. A.; & Stedile, C. S. M. (2014 jan-mar). Modelo europeu de satisfação: um estudo de caso com discentes de uma Instituição de Ensino Superior. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 9(1), 131-141. DOI: 1122-3766-1-PB%20(1).pdf.
- Chiesa, B. (2018). *A estratégia de marketing educacional: um estudo de caso da Faculdade Murialdo*; (Dissertação. Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil). Recuperado de http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7337/Bernardete%20Chiesa_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Churchill, G. A. & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Cislaghi, R. (2008). *Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação*. (Tese Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil). Recuperado de <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06>
- Ciurana, Anna & Filho, Walter. (2006). Education for Sustainability in University Studies: Experiences from a Project Involving European and Latin American Universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 7. DOI: 10.1108/14676370610639263.
- Cobra, M. (2009). *Administração de Marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cobra, M.; & Braga, R. (2004). *Marketing Educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino*. São Paulo: Cobra Editora.
- Colombo, S. S. (org). (2005). *Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas*. Porto Alegre: Aramed/Bookman.
- Conrad, B. (2016). *Gestão da experiência em serviços: framework a partir da ótica de pessoas com deficiência visual*. (Dissertação Mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil). Recuperado de

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo
sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461
 R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

- <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00001e/00001e5f.pdf>
- Costa, B. N. M.; & Koureiche, M. E. (2017). *Projeto de melhoria da experiência do cliente a partir da modelagem do sistema dinâmico*. (Monografia do Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil). Recuperado de <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10021123.pdf>
- Costa, O. S.; & Gouveia, L. B. (2018, set-dez). Modelos de retenção de estudantes: abordagens e perspectivas. REAd. 24(3), 155-182. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/85489/50675>
- Dias Junior, P. da S. (2008). Marketing de serviços: aplicabilidade do modelo conceitual de qualidade de serviço gap analysis em empresas de assessoria jurídica – estudo de caso na A. Augusto Grellert Advogados Associados, (Dissertação do mestrado de Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, SC, Brasil).
- Ding, C. G.; & Tseng, T. H. (2015), On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 994 – 1015. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-04-2013-0200>
- Dixon, M.; Freeman, K. Tornan, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88 (7-8)116-122. Recuperado em http://www.m-e-c.net/images/E._Brinton_HBR_StopDelightingCustomers.pdf
- Ewenstein, B.; Smith, W. & Sologar, A. (2015). Changing change management. McKinsey Digital, 1-4.
- Facó, M. H. (2005). *A ciência do marketing educacional*. In: Colombo, S. S. (Org.). *Marketing educacional em estratégias e ferramentas*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Fonseca, M. A. (2009). *Perspectiva de um fornecedor de serviços de marketing sobre a criação de valor decorrente das interações com o cliente: aplicação a uma empresa de consultoria editorial*. (Dissertação de mestrado em marketing , do Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, PT)
- Froehlich, C.; & Scherer, C. E.; (2013 set) Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*. Canoas, RS, 2(2), 137-154. Recuperado de <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160/927>
- Garcia, L. M. L.S.; Lara, D. F.; & Antunes, F. (2020, jul-dez). Análise da retenção no ensino superior: um estudo de caso em um curso de sistemas de informação. *Rev. Fac. Educ. Univ. do Estado de Mato Grosso*, 34(19-2), 15-38. Recuperado de <https://periodicos.unemat.br/index.php/ppgedu/article/view/5140>.
- Gartner (2019). *Customer Experience Management*. Recuperado em <https://www.gartner.com/it-glossary/customer-experience-management-cem>.

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo
sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461
 R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

- Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. 25(5), 395-410. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>.
- Giacomini Filho, G. (2001 jan). A parceria como incremento no Marketing Educacional. *Rafe Revista de Administração da Fundação Eurípedes*. 1(1), 39-44.
- Gilberti, F.; & Jeunon, E.; & Andrade, M. L. de A. (2007 jan-jul) Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Tecnologia - G&T*, 8(1), 183-206. Recuperado de <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2007.v7i1.194>
- Gordon, I. (1998). *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 1 ed. São Paulo: Futura.
- Gordon, I. (2002). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Editora Futura.
- Grewal, Dhruv & Levy, Michael & Kumar, V. (2009, mar). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14. Recuperado de <http://www.dhruvgrewal.com/wp-content/uploads/2014/09/2009-JR-CustomerExperienceManagement.pdf>
- Grønholdt, Lars & Martensen, Anne & Jørgensen, Stig & Jensen, Peter. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 7. 90-106. 10.1108/IJQSS-01-2015-0008. Recuperado de <https://research.cbs.dk/en/publications/customer-experience-management-and-business-performance>
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications, *Management Decision*. 34(3), 114-135. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/relationship-marketing-strategic-and-tactical-implications-jKc0vVOf0Z>
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Gupta, Sunil & Zeithaml, Valarie. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*. 25. DOI: 718-739. 10.1287/mksc.1060.0221.
- Heskett, JL, Jones, TO, Loveman, GW, et al. (1994) Colocando a Cadeia de Lucro-Serviço para Trabalhar. *Harvard Business Review*, 72, 164-170. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1611788](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1611788)
- Houaiss, A.; Villar, M. S. (2009) *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*. Elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Jeunon, E..& Tavares, M. C. (2003) Brand Equity and extensions from the perspective of consumer behavior. Recuperado de <https://www.sumarios.org/artigo/brand-equity-and-extensions-perspective->

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

consumer-behavior

- Klaus, P.; Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246. Recuperado de <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kumar, V.; Petersen, J. A. & Leone, R. P. (2007). How valuable is word of mouth? *Harvard Business Review*, 8500), 139. Recuperado de <https://hbr.org/2007/10/how-valuable-is-word-of-mouth>
- Lemon, K. N.; Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96
- Lourenço, C. D. da S.; & Sette, R. de S. (2012). *Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos*. In: V Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba. Recuperado de <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12005/5633>
- Magids, S.; Zorfas, A. & Leemon, D. (2015). The new science of customer emotions. *Harvard Business Review*, 76, 66-74.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., Raposo, M. (2014) Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Economics and Management*, 17(1), 43–61.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mankins, Michael & Steele, Richard. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard business review*. 83. 64-72.
- Marketing Science Institute-MSI (2020). *Research priorities 2020-2022*. Recuperado de https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_RP20-22.pdf
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo
- Marques, A., & Mendes, M. (2018). O Impacto do Marketing Relacional e do Entorno na Fidelização dos Estudantes Mediado pela Satisfação: Um Estudo Aplicado ao CCSo da UFMA. *Revista Gestão em Análise*, 7(2), 11-26. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v7i2.p11-26.2018>
- Masquietto, C. D.; Pizzinatto N. K.;& Pizzinatto, A. K.; & Zaccaria, R. B. (2017). Marketing no ensino superior: atributos valorizados pelos discentes de curso de especialização. *Revista GUAL*. 10 (4), 227-251. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p227>
- Mavondo, F. & Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing - EUR J MARK*. 39. 1235-1263. DOI: 10.1108/03090560510623244.
- Melo P. T de; & Jesus, J. S. de (2013, dez). Marketing Estratégico no Ensino Superior. *Periódico Científico Projeção e Docência* 4(2), 14-43. Recuperado de

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo
sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461
 R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

- revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao3/article/download/347/283
- Mendes, M. R. (2012). *Marketing Relacional e a Fidelização dos Estudantes: Um Estudo Aplicado ao CCSo da UFMA-Brasil e à ESTG do IPL-Portugal* (Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional do Instituto Politécnico de Leira, PT. Portugal) Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61796949.pdf>
- Mendonça, C. M. C., Souza, T., Campos, D. F. & Nóbrega, K. C. (2012, mai-ago). Análise da importância, desempenho e influência de serviços na retenção de alunos em curso de Administração. *Revista Gestão e Planejamento*, 13 (2), 294-314. Recuperado de <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/1136/1708>
- Migliavacca, M. J. (2017). *Impactos da movativaldade, da inovação de produto e da capacidade tecnológica no desempenho organizacional*. (Dissertação (Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Caxias do Sul, SC, Brasil). Recuperado de <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3508/Dissertacao%20Macio%20Jos%C3%A9%20Migliavacca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miranda, C. M. S.; & Domingues, M. J. C. S. (2006) *Razões para escolha de uma IES: uma abordagem sobre o perfil sócio-econômico de alunos interessados em cursar administração*. São Luís, XVII Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD)
- Monteiro, C. A. S. (2014). *Gestão do Trabalho e Produtividade no Setor de Serviços: a conquista do "espírito"* (Dissertação de Mestrado em Sociologia da Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, AM, Brasil). Recuperado de <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5082>
- Morgan, Neil & Rego, Lopo. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*. 25. 426-439. DOI: 10.1287/mksc.1050.0180.
- Mota, M. G. (2009). *Conceitos e práticas de marketing: um estudo da sua adoção por empresas prestadoras de serviços de saúde em Montes Claros – MG*. (Dissertação do Mestrado Profissional das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_mariangela_goncalves_mota_2009.pdf
- Muriel, W, & Giroletti, D. A. (2010). Captação e Retenção de Alunos no Ensino Superior. *Cultura e Fé* (Porto Alegre), 128 (1), 59-81.
- Nasution, R. & Sembada, A. & Miliani, L. & Resti, N. & Prawono, D. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>
- Norton, D. W.; & Pine, B. J. (2009). Unique experiences: disruptive innovations offer customers more “time well spent”. *Strategy & Leadership. Q Emerald Group Publishing Limited*, 37(6), 4-9. Recuperado de 10.1108/10878570911001435

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

- Oliveira, M. (2019). *Aplicação de customer experience: um estudo com foco no setor automotivo do Brasil*. (Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil). Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31052019-153238/pt-br.php>.

Oliveira, S. A. de M., & Teixeira, D. J. (2012). *Fatores de Atratividade: Por Que Estudantes Escolhem o Curso de Administração da PUC Minas em Belo Horizonte?* XV SEMEAD Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/379.pdf>

Oliveira, T. L. de; & Rosa, F. de (2017, set). *Fatores determinantes da retenção de estudantes: um modelo teórico para instituições públicas de ensino superior*. Anais do CIDESP. I Congresso internacional de desempenho do setor público. Florianópolis, SC, Brasil.

Onusic, L. M. (2011). *A qualidade de serviços de ensino superior – o caso de uma instituição de ensino público*. XXXV Encontro da Associação Nacional dos programas de pós graduação e pesquisa em Administração EnANPAD. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/EPQ2657.pdf.

Palacio, A. B.; Meneses, G. D.; Pérez, P. J. P. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational Administration*. 40 (5). Recuperado de <http://www.sciepub.com/reference/199923>

Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. Recuperado de <https://www.econbiz.de/Record/customer-experience-management-a-critical-review-of-an-emerging-idea-palmer-adrian/10003990921>

Parasuraman, A; Parsu & Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1988). Servqual: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality

Park, CW, Eisingerich, AB, & Park, JW (2013). Modelo de apego-aversão (AA) de relacionamento cliente-marca. *Journal of Consumer Psychology*, 23 (2), 229–248. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.002>

Peppers, D.; & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: a strategic framework*. 3rd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc,. Recuperado de https://learning.oreilly.com/library/view/managing-customer-experience/9781119236252/c03.xhtml#c3_3

Pine, B. J. II.; & Gilmore, J. H. (1998, jul-ag). Welcome to the experience Economy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Pontes, E. S.; & Ferreira. R. C.; Silva, R. B.; & Martins, C. B.; (2018 out-dez). Atratividade no Ensino Superior: Estudo com Alunos Ingressantes no Curso de

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

- Secretariado Executivo. *Brazilian Journal of Marketing – BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark*. 17(4), 520-531. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/328349909_Atratividade_no_Esino_Superior_Estudo_com_Alunos_Ingressantes_no_Curso_de_Secretariado_Executivo/link/5c1968c4458515a4c7e8b96d/download
- Prahalad, C. & Ramaswamy, Venkat. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18. 5-14. DOI: 10.1002/dir.20015.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Unique Value with customers. *Emerald Insight*. 32(3), 4-9. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Rawson, A. & Duncan, E. & Jones, C. (2013). Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts. *Harvard business review*. 91(90). https://www.researchgate.net/publication/298361884_Touchpoints_matter_but_it's_the_full_journey_that_really_counts
- Reichheld, F. F (1996). *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Reichheld, F. F. (1993 mar-apr). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73. Recuperado de <https://hbr.org/1993/03/loyalty-based-management>
- Reichheld, F., e WE Sasser Jr. (1990 set-out) Zero deserções: a qualidade chega aos serviços". *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reichheld, Frederick. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard business review* 81(12), 46–54. recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14712543>.
- Reichheld, Frederick. 2006. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. 2nd ed. Boston: Havard Business School Press
- Reinert, J. N.; Reinert, C. (2004). *Estudante não é cliente: é parceiro*. Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul – CIGUAS, 4, Florianópolis. Anais...Florianópolis: CIGUAS.
- Ribeiro, M. R. G. (2015). *Retenção e Fidelização de clientes na academia Barra Fitness*. (Trabalho de conclusão de curso, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10183/130618>
- Rodrigues, E. C (2007). *Retenção de clientes: rentabilizando de clientes insatisfeitos*. (Monografia de especialização do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Londrina, RS, Brasil). Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13989/000649750.pdf>
- Rodrigues, T. S. (2017). *Setor de serviços e urbanização em goiás* (Tese de Doutorado da Universidade Federal de Goiás, Instituto de Estudos Socioambientais-lesa do Programa de Pós-Graduação em Geografia, Goiânia, GO, Brasil).

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

- Ross, J. (2018). Let your digital strategy emerge. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <<https://sloanreview.mit.edu/article/let-your-digital-strategy-emerge/>>.
- Santini, F. & Guimarães, J. & Severo, E. (2014 jan). Qualidade, comprometimento e confiança na retenção de alunos no ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*. 7(1) 274-297. Recuperado de <http://10.5007/1983-4535.2014v7n1p274>
- Santos, G. de V. (2020). *Como medir as competências da gestão da experiência do cliente e qual seu efeito na percepção de lealdade de clientes?* (Dissertação. do Programa de Mestrado Profissional em Administração de Empresas. Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa Programa de Mestrado Profissional em Administração). Recuperado de <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/2661/Guilherme%20de%20Vitto.pdf?sequence=1>
- Scarpin, M. R. S., Domingues, M. J. C. S. & Scarpin, J. E. (2010, set). *Fatores de atração como diferencial competitivo nos cursos de pós-graduação lato sensu*. Anais do Seminário de Administração, São Paulo, SP, Brasil, 13.
- Scarpin, M. R. S.; Scharf, E. R.; Fernandes, J. (2011) *O valor da marca na escolha do curso de pós-graduação lato sensu de uma IES do Vale do Itajaí – SC*. São Paulo, XIV SEMEAD – Seminários em Administração.
- Schmitt, B. H. (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. H. (2013, jan). The consumer psychology of customer–brand relationships: Extending the AA Relationship model. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 249–252. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.003>
- Seeman, D. E., & O'Hara, M. (2006). Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus – Wide Information Systems*, 23(1), 24–34.
- Severino, J. B. D. (2018). *Análise das práticas de marketing do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)*. (Dissertação de mestrado. Curso Empreendedorismo e Internacionalização. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto, PT, Portugal) Recuperado de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13018>
- Sheth, J., Gardner, D. and Garrett, D. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Silva, G. S. da. (2017). *Retenção e evasão no ensino superior no contexto da expansão: o caso do curso de Engenharia de Alimentos da UFPB*. (Dissertação de Mestrado. Curso Engenharia de Alimentos. Programa de pos-graduação em políticas públicas, gestão e avaliação da educação superior. Universidade Federal da Paraíba Centro de Educação. João Pessoa, PB, Brasil) Recuperado de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/te/9342>

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

- Sousa, E. S. B (2008). *Evasão em um curso de inglês: um estudo exploratório de suas principais causas*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_erica_soares_sousa_2008.pdf
- Stone, M. & Woodcock, N. (1998). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi.
- Sull, D.; Homkes, R. & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels-And what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 57-66 Recuperado em <https://www.prism.com/wp-content/uploads/2020/01/Why-Strategy-Execution-Unravels.pdf>
- Sultan, P. & Wong, H. Y. (2013). Antecedents and consequences of service quality in a higher education context: A qualitative research approach. *Quality Assurance in Education*. 21, 70-95. Recuperado de 10.1108/09684881311293070.
- Taull, A.; & Mainardes, E. W. (2013). *Fatores determinantes na escolha de cursos de pós-graduação lato sensu*. Buenos Aires, XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 2013.
- Thies, R. B.; & Bianchi, R. C. (2005). *A visão dos formandos em administração e dos empresários com relação ao mercado de trabalho*. II Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA), 2005.
- Tischeler, A. M. et al., Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente (2012). *Revista de Administração*. 10(17), 90-101 Recuperado de <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadadm/article/view/947>
- Toledo, G. L., & Moretti, S. L. do A. (2016). Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. *Desenvolvimento Em Questão*, 14(35), 400–419. Recuperado de <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.35.400-41>
- Trevisan, R. M. (2001 jul). Marketing em instituições educacionais. *Revista PEC*, Curitiba, 2(1), jul, 2001.
- Trindade, L. T. (2019). *Captação de alunos e gestão de IES: estratégias efetivas para enfrentamento de crise* (Dissertação Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional. Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2019/dissertacao_leticia_turano_trindade_2019.pdf
- Tureta, C., Rosa, A. R., & Oliveira, V. C. S. (2007 out-dez). Avaliação crítica de serviços educacionais: o emprego do modelo Servqual. *Revista de Gestão*, 14(4), 33-45. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27607/avaliacao-critica-de-servicos-educacionais--o-emprego-do-modelo-servqual/i/pt-br>
- Vergara, S. C.; Amaral, M. M. do. (2010). *Reflexões sobre o conceito “aluno/cliente” de Instituições de Ensino Superior brasileiras*. Rio de Janeiro: EnANPAD –

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo
sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461
 R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

- XXXIV Encontro da ANPAD. Recuperado de
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq188.pdf>
- Vieira, V. A, Slongo, L. A (2020). Uma análise dos atributos importantes no processo de decisão de compra de notebooks utilizando análise fatorial e escalonamento multidimensional. RAM. Revista de Administração Mackenzie. [online]. 7(4) 35-59. DOI <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n4p35-59>.
- Voss, C.; Zomerdijk, L. (2007, p.10). Innovation in experiential services- an empirical view. DTI (ed). *Innovation in Services*. London: DTI, 97-134. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228782913_Innovation_in_experiential_services-an_empirical_view
- Walls, A. R. (2013). A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 179-192.
- Zanetta, L. M. L.; Santos, T. dos (2021). *O uso dos atalhos mentais nas estratégias de marketing digital*. (Trabalho de Conclusão de Curso de Sistemas de Informação da Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, SC, Brasil). Recuperado de https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/13772/1/o_uso_dos_atalhos_mentais_nas_estrategias_de_marketing_digital.pdf

RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo
sec.mestrado@fpl.edu.br 55 31 3686-1461
R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000