

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

EMANUEL VICTOR DE MOURA OLIVEIRA BARROS

**A RETENÇÃO DE CLIENTES (ALUNOS) DE UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR NO ÂMBITO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO**

Porto Alegre

2023

EMANUEL VICTOR DE MOURA OLIVEIRA BARROS

**A RETENÇÃO DE CLIENTES (ALUNOS) DE UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR NO ÂMBITO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Porto Alegre

2023

B277r Barros, Emanuel Victor de Moura Oliveira.
A retenção de clientes (alunos) de uma instituição de ensino superior no âmbito do curso de graduação em direito / Emanuel Victor de Moura Oliveira Barros. – 2023.
109 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2023.
“Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan”.

1. Cocriação de valor. 2. Valor de uso. 3. Custos de troca. 4. Satisfação de clientes. 5. Retenção de clientes. 6. Serviços educacionais. I. Título.

CDU 658.89:378

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

EMANUEL VICTOR DE MOURA OLIVEIRA BARROS

**A RETENÇÃO DE CLIENTES (ALUNOS) DE UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR NO ÂMBITO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovado em: 12 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla – UNISC

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde concedida para execução dessa pesquisa, companhia nos momentos de solidão, pela força nos momentos de fraqueza, pela compreensão nos momentos de descrença e, por tornar este Mestrado, uma realidade. Ao Diviníssimo Espírito Santo, pelo discernimento.

Ao meu Orientador, Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, pela confiança, pela amizade, pelo incentivo constante, pelos ensinamentos fundamentais e principalmente pela sua generosidade. Meu eterno agradecimento.

A minha amada mãe, Eleuza Maria de Oliveira, pela educação e pelo referencial ético. Obrigado, pelo seu apoio incondicional ao longo deste Mestrado e de muitos outros momentos.

A minha tia, Maria Aparecida de Oliveira, obrigado pela presença em minha vida. Sei que posso contar com você sempre.

Ao meu querido marido, Wesley Santos de Sousa, que além do amor, amizade e respeito diários, e muita paciência, me ofereceu incomensurável apoio ao longo desta jornada, obrigado minha vida por estar comigo em todos os momentos.

A minha irmã, Ianna Caroline de Moura Oliveira, minhas madrinhas, Maria de Lourdes Silva e Cileia Sadim de Oliveira, meu tio Jefferson Júnior de Oliveira, meus primos, agradecimento especial, porquanto, a seu modo, sempre torceram pelas minhas conquistas.

À UniRV – Universidade de Rio Verde, pela oportunidade de realização do Mestrado. Ao Professor Alberto Barella Netto, Reitor da Universidade, pela realização do convênio, deixo aqui expresso meu agradecimento.

À Faculdade de Direito da UniRV. Especialmente, agradeço aos professores e servidores técnicos administrativos.

À Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, ao PPGN – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, pelo compromisso com a excelência na formação de seus alunos. Aos meus professores do Programa, pelo profissionalismo, competência e amplo conhecimento proporcionados.

À equipe da Unisinos, pela acolhida e suporte.

Às demais pessoas que contribuíram direta ou indiretamente na elaboração desta pesquisa ou participaram da minha vida, e que, porventura, eu tenha me esquecido de agradecer. Obrigada de coração!

EPÍGRAFE

Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar.

Anatole France

RESUMO

A retenção de clientes é vista como um aspecto chave para o sucesso das organizações no mercado, o qual é proposto como um dos componentes mais importantes para a consolidação da participação de mercado, volume de negócios e sustentabilidade das empresas. Os construtos cocriação de valor, valor de uso, custos de troca e satisfação de clientes são constantemente abordados para obter a retenção de alunos (clientes) no contexto do ensino superior. Dessa forma, este trabalho aborda a retenção de alunos (clientes) de uma IES no âmbito do curso de graduação em Direito no município de Rio Verde, Estado de Goiás (GO). O objetivo geral do trabalho é potencializar a retenção de clientes (alunos) de uma IES – Instituição de Ensino Superior no curso de Graduação em Direito. Para viabilizar a produção de evidências que permitiram alcançar os objetivos definidos para a pesquisa, foi implementada uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Os dados foram coletados em duas etapas. Na primeira etapa, por meio de entrevistas individuais em profundidade. Na segunda etapa, mediante a realização de grupos focados (*focus groups*). Ambas as técnicas foram operacionalizadas em sessão única e com uma abordagem semiestruturada, utilizando Roteiros Básicos de Questões. Os resultados evidenciam que a cocriação de valor desempenha um papel importante na retenção de alunos, especialmente em projetos de extensão. Em relação ao valor de uso dos serviços, os resultados apontam que o corpo docente, a estrutura da instituição, bolsas de estudo, cursos livres e a reputação da instituição na região, também influenciam positivamente na decisão dos alunos de permanecerem matriculados. Os alunos demonstraram muita satisfação com a IES, principalmente com a qualidade do corpo docente, incluindo sua formação sólida e experiência profissional, considerando um fator relevante para a permanência na instituição. Em relação ao custo de troca, os alunos levam em consideração a perda dos benefícios oferecidos pela Universidade e as perdas financeiras associadas à mudança, como a interrupção de bolsas de estudo, ao avaliar a possibilidade de sair ou trocar de instituição. A pesquisa identificou oportunidades de melhoria, como desenvolver um canal de comunicação mais efetivo, melhorias pontuais na infraestrutura e dar mais autonomia ao corpo docente. Este trabalho contribui com direcionamentos concretos para melhorar a retenção de alunos em um curso de Direito, analisando fatores determinantes que influenciam a satisfação e a permanência dos estudantes. Esta pesquisa evidenciou que os construtos de cocriação de valor, valor de uso, custos de troca e satisfação desempenham um papel fundamental na manutenção e na satisfação dos estudantes ao longo de sua jornada acadêmica. Além disso, o estudo possibilitou uma compreensão mais abrangente das necessidades e expectativas dos alunos do curso e da instituição investigada.

Palavras-chave: Cocriação de Valor, Valor de Uso, Custos de Troca, Satisfação de Clientes, Retenção de Clientes, Serviços Educacionais.

ABSTRACT

Customer retention is seen as a key aspect for the success of organizations in the market, which is proposed as one of the most important components for the consolidation of market share, turnover and sustainability of companies. The constructs of co-creation of value, value in use, switching costs and customer satisfaction are constantly addressed to achieve student (customer) retention in the context of higher education. Thus, this work addresses the retention of students (clients) of an HEI within the scope of the graduation course in Law in the city of Rio Verde, State of Goiás (GO). The general objective of the work is to enhance the retention of clients (students) of an HEI – Higher Education Institution in the Law Undergraduate course. To enable the production of evidence that allowed achieving the objectives defined for the research, a qualitative and exploratory research was implemented. Data were collected in two steps. In the first stage, through in-depth individual interviews. In the second stage, by conducting focus groups. Both techniques were operationalized in a single session and with a semi-structured approach, using Basic Scripts of Questions. The results show that value co-creation plays an important role in student retention, especially in extension projects. Regarding the use value of the services, the results indicate that the faculty, the structure of the institution, scholarships, open courses and the institution's reputation in the region also positively influence the students' decision to remain enrolled. The students showed great satisfaction with the HEI, especially with the quality of the teaching staff, including their solid training and professional experience, considering it a relevant factor for their permanence in the institution. Regarding the cost of switching, students take into account the loss of benefits offered by the University and the financial losses associated with moving, such as the interruption of scholarships, when evaluating the possibility of leaving or changing institutions. The survey identified opportunities for improvement, such as developing a more effective communication channel, specific improvements in infrastructure and giving more autonomy to the faculty. This work contributes with concrete directions to improve the retention of students in a Law course, analyzing determining factors that influence the satisfaction and retention of students. This research showed that the constructs of co-creation of value, use value, exchange costs and satisfaction play a fundamental role in the maintenance and satisfaction of students throughout their academic journey. In addition, the study enabled a more comprehensive understanding of the needs and expectations of the students of the course and of the investigated institution.

Keywords: Value Co-Creation, Value-in-Use, Switching Costs, Customer Satisfaction, Customer Retention, Educational Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Taxa de evasão no ensino superior privado no Brasil – presencial + EAD	22
Figura 2 – Ambientes de criação de valor para a cocriação de valor	27
Figura 3 – Blocos de construção das interações para cocriação de valor	28
Figura 4 – Os quatro poderes da cocriação	29
Figura 5 – <i>Framework</i> dos custos de troca e seus antecedentes e consequências	35
Figura 6 – Antecedentes da retenção de clientes	41
Figura 7 – Categorias e subcategorias de análise	47
Figura 8 – Cocriação de valor nos projetos de extensão da IES	54
Figura 9 – Principais benefícios destacados pelos participantes da pesquisa em relação ao valor de uso dos serviços	61
Figura 10 – Principais benefícios destacados pelos participantes da pesquisa em relação a sua satisfação com a IES e com o curso	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos gestores entrevistados	48
Quadro 2 – Perfil dos alunos que participaram dos grupos focais	49
Quadro 3 – Principais aspectos identificados sobre cocriação de valor	56
Quadro 4 – Principais aspectos identificados sobre o valor de uso dos serviços ...	61
Quadro 5 – Principais aspectos identificados sobre os custos de troca	65
Quadro 6 – Principais aspectos identificados sobre a satisfação dos clientes (alunos)	70
Quadro 7 – Resumo dos temas abordados sobre retenção de clientes	74
Quadro 8 – Principais aspectos oportunidades de melhoria	78
Quadro 9 – Direcionamentos propostos.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cursos presenciais mais procurados e com maior número de alunos no ano de 2022	23
Tabela 2 – Evolução do número de cursos de Direito no Brasil	23

LISTA DE SIGLAS

CES	Censo do Ensino Superior
GO	Estado de Goiás
IES(s)	Instituição(ões) de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MES	Mapa do Ensino Superior no Brasil
MEC	Ministério da Educação
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
S-DL	<i>Service Dominant Logic</i> (ou Lógica Dominante em Serviços)
SEMESP	Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	24
1.3.1 Objetivo Geral	24
1.3.2 Objetivos Específicos	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 COCRIAÇÃO DE VALOR	26
2.2 VALORES DE USO DOS SERVIÇOS	31
2.3 CUSTOS DE TROCA	32
2.4 SATISFAÇÃO DE CLIENTES	36
2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES	38
3. MÉTODO DE PESQUISA	42
3.1 TIPO DE PESQUISA	42
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	43
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	45
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	46
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS E DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS	47
4.2 INFLUÊNCIAS DOS DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES (ALUNOS) ANALISADOS	50
4.2.1 Cocriação de Valor	50
4.2.2 Valores de Uso dos Serviços	56
4.2.3 Custos de Troca	62
4.2.4 Satisfações de Clientes	66
4.2.5 Retenção dos Clientes	70
4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS	75
4.4 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS	78
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	80
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	86
5.3 SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA FUTURAS ...	87
REFERÊNCIAS	89

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES UTILIZADO PARA A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS COM GESTORES DA IES	102
APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES UTILIZADO PARA A CONDUÇÃO DOS FOCUS GROUPS COM ALUNOS DA IES	105
APÊNDICE C – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	108

1. INTRODUÇÃO

O ensino superior vem enfrentando grandes desafios no sentido de capacitar profissionais que estejam preparados para enfrentar as mudanças tecnológicas, científicas e sociais, e que estão em constante avanço no mercado e na sociedade (OLIVEIRA, 2014; CHAUBEY, 2016).

A capacitação profissional e obtenção de diploma são aspirações de milhares de brasileiros. No entanto, muitos alunos abandonam a sua graduação antes da sua conclusão, o fenômeno da evasão escolar no ensino superior se tornou um dos maiores desafios das IESs – Instituições de Ensino Superior (SADOYAMA, 2020; MICCOY; BYRNE, 2017; AZARCON, 2014).

As universidades têm desempenhado um papel fundamental na sociedade por proporcionarem desenvolvimento, inovação, possibilidades de empregabilidade e bem-estar social (TOLEDO; MARTÍNEZ, 2019). No entanto, o ambiente mercadológico dessas organizações é marcado por mudanças cada vez mais rápidas e paradigmáticas que revolucionam a forma como os negócios são feitos, desafiando empresas e profissionais de marketing. Assim, as organizações devem se direcionar para uma prática de marketing orientada ao mercado com foco na manutenção dos relacionamentos com os clientes (DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018; KOTLER; KELLER, 2019).

Neste horizonte, estudos envolvendo os construtos de cocriação de valor, valor de uso, custos de troca e satisfação de clientes são constantemente pautados para a obtenção de retenção de alunos (clientes) no contexto do ensino superior (HOFSTATTER, 2010; NUNES, 2018; NUNES et al., 2021). Dessa forma, este trabalho abordará a retenção de alunos (clientes) de uma IES no âmbito do curso de graduação em Direito no município de Rio Verde, Estado de Goiás (GO).

Para alcançar os objetivos da pesquisa, este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a definição do problema de pesquisa, a justificativa e a relevância da pesquisa e os seus objetivos (geral e específicos).

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica necessária para dar suporte ao desenvolvimento da pesquisa. Já o terceiro capítulo apresenta o método de pesquisa, detalhando o tipo de pesquisa e as técnicas e os procedimentos de pesquisa que foram implementados, considerados adequados para atender aos objetivos propostos. No quarto capítulo, são apresentados os

resultados encontrados ao longo da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo, são detalhadas as considerações finais, destacando os principais achados do estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A retenção de clientes pode ser entendida como a manutenção, ou continuidade, da relação entre o cliente e determinada empresa, ou provedor de serviços, em uma perspectiva de longo prazo (KEININGHAM et al., 2007; OLIVER, 2010; BOYD; LIU; HORISSINAN, 2020). Aliás, a retenção de clientes é vista como um aspecto chave para o sucesso das organizações no mercado, a qual é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado, volume de negócios (faturamento, receitas) e da sustentabilidade das empresas (RUST; ZAHORIK, 1993; VAVRA; PRUDEN, 1995; DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018; SUBRAHMANYAM; ARIF, 2022).

Dessa forma, a retenção de clientes é uma variável (construto) importante na gestão de relacionamento com os clientes (BOADU, 2019), o que é crucial para as organizações (WEBSTER Jr., 1992; COLLIER; BIENSTOCK, 2006). Assim sendo, um dos principais objetivos do marketing em uma perspectiva relacional, implica na retenção de clientes (VAVRA; PRUDEN, 1995; PALMATIER et al., 2006; KAMAKURA, 2007; MILAN; EBERLE; BEBER, 2015; MILAN et al., 2015b), o que estimula nos gestores a responsabilidade em construir relacionamentos e redes de trabalho funcionais necessárias para o alcance de benefícios ou resultados mútuos sob uma perspectiva relacional e de longo prazo (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Investimentos institucionais voltados para retenção de clientes (alunos) tendem a ser vantajosos para as IESs – Instituições de Ensino Superior (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006; BOYD; LIU; HORISSINAN, 2020). É oportuno destacar que os benefícios provenientes da retenção e, até mesmo, da lealdade dos clientes geralmente se refletem nos motivos pelos quais uma organização é mais lucrativa e rentável do que os competidores (REICHHELD, 1993; 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; BOADU, 2019; VALENZUELA et. al., 2016).

Com base nisso, as IESs deveriam acompanhar a tendência competitiva em vislumbrar o aumento de suas habilidades em atrair, satisfazer e reter seus clientes, neste caso, alunos, melhorando seus resultados e sua capacidade de desenvolver ao longo do tempo um bom nível de sustentabilidade econômico-financeira (KANJI,

2007; MAINARDES; DOMINGUES; DESCHAMPS, 2009; BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011).

Neste contexto, a retenção de clientes nas IESs pode estar vinculada ao processo de rematrícula do aluno em seu respectivo curso e associada à contratação de outros serviços, sendo que a satisfação dos clientes (alunos) pode contribuir para a sua retenção, recompras futuras e para que faça recomendações positivas da IES e do curso que frequenta para outras pessoas (alunos potenciais) (HOFSTATTER, 2010; MILAN et al., 2015a; WONG; CHAPMAN, 2022).

Embora a retenção de clientes seja um tema de discussão na literatura há mais de 30 anos, permanecem lacunas teóricas em relação aos seus antecedentes ou determinantes, nos mais diversos ambientes de mercado e tipos de produtos ou serviços, o que instiga a busca por evidências teórico-empíricas que possam explicar melhor este fenômeno (TOUFAILY; RICARD; PERRIEN, 2013; KUMAR; SHAH, 2015; DAL BÓ, 2016; MILAN et al., 2018). Entretanto, estudos demonstram evidências empíricas que os construtos de cocriação, valor de uso, satisfação de clientes e custos de troca como antecedentes da retenção de clientes, principalmente a cocriação como forte preditor do valor de uso e da satisfação de clientes no contexto da educação superior (NUNES, 2018; NUNES et al., 2021).

Assim sendo, o primeiro construto proposto como determinante da retenção de clientes (alunos) a ser investigado é a cocriação de valor, pois emerge da colaboração e interação efetiva entre as partes envolvidas (ANTONACOPOLOU, 2009; VARGO; LUSCH, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). No setor da educação, o objetivo da cocriação de valor é o de compreender como as instituições e os profissionais envolvidos podem aprender por meio da colaboração entre as partes envolvidas (IES, gestores, professores, equipe técnica e alunos) para qualificar o processo de ensino e aprendizagem e, conseqüentemente, aumentar a qualidade dos serviços prestados pelas IESs (ANTONACOPOLOU, 2009).

A cocriação de valor é relevante, pois o cliente (aluno) é responsável por parte do desempenho esperado, proveniente dos serviços prestados pela IES, assumindo um papel ativo na construção do seu conhecimento e também responsável pela sua aprendizagem (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011). Além disso, organizações que envolvem seus clientes em processos de cocriação de valor são mais propensas a desenvolver relacionamentos duradouros de longo prazo, o que

pode repercutir positivamente em seus resultados (COSSÍO-SILVA; REVILLA-CAMACHO; VEGA-VÁZQUEZ, 2016).

Deste modo, o prestador de serviços não se limitaria apenas a oferecer uma proposta de valor, ou seja, uma promessa de uma suposta qualidade de serviços a ser entregue, mas potencializaria efetivamente a realização do cliente ou a entrega de valor a partir das práticas de cocriação em suas interações efetivas com ele (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; SHAMIM; GHAZALI; ALBINSSON, 2017).

Assim sendo, a cocriação de valor é uma prática imperativa no ambiente de serviços e indispensável no setor da educação, uma vez que estimula o tratamento dos alunos como sujeitos ativos no processo de ensino-aprendizagem (BRAMBILLA; DAMACENA, 2012). Além disso, a cocriação de valor tem um impacto positivo no valor de uso dos serviços para os alunos (MILAN et al., 2021).

O valor de uso, o segundo construto a ser investigado como determinante da retenção de clientes, é diferente do valor cocriado, o valor gerado em conjunto com o provedor de serviços, neste caso, uma IES, e os clientes, neste caso, os seus alunos. Isto ocorre uma vez que o valor de uso emerge para o cliente a partir da interação com o provedor de serviços, sendo um resultado que emerge com base na experiência do serviço vivenciada. Sendo assim, este é um processo de construção de sentido, pelo qual os clientes elaboram suas experiências, com base no valor entregue e percebido concretamente ao longo do tempo (HEINONEN et al., 2010; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; KUZGUN; ASUGMAN, 2015).

O valor de uso, portanto, é resultante das experiências de cocriação passadas (ou vivenciadas) e pela maneira pela qual o cliente irá interpretá-las, percebê-las, ao longo do tempo (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Por isso, mais importante do que a qualidade de um produto ou de um serviço, a experiência vivenciada pelos clientes deve ser cada vez melhor compreendida e alinhada às suas expectativas, tendo-se a capacidade de satisfazê-los plenamente (LEMON; VERHOEF, 2016).

O terceiro construto considerado no estudo como determinante da retenção é a satisfação de clientes, que se tornou um dos aspectos mais relevantes para as organizações devido ao aumento das exigências, das expectativas ou das demandas dos clientes (OLIVER, 2010; TAO, 2014), os quais passaram a usufruir de uma crescente oferta de serviços disponíveis no mercado (TAO, 2014).

A satisfação resulta da avaliação dos clientes acerca do desempenho de produtos e/ou serviços em comparação com suas expectativas anteriores, prévias à compra ou à utilização (ou uso) de um serviço (OLIVER, 1980; 2010). A satisfação dos clientes também é cumulativa, levando em conta a totalidade das experiências do cliente, ao longo do tempo (FORNELL, 1992; OLIVER, 2010). No contexto do ensino superior, a satisfação de clientes, muito atrelada à qualidade dos serviços prestados (MILAN et al., 2015a; WONG; CHAPMAN, 2022), embora não seja foco da presente pesquisa, configura-se como uma consequência da cocriação de valor, por meio do provimento de um serviço de elevada qualidade e de valor agregado e percebido pelos alunos (NUNES et al., 2021).

O quarto e último construto a ser estudado como determinante da retenção de clientes, são os custos de troca, que o setor da educação apresenta muitas ofertas alternativas para os potenciais alunos, os custos de troca, monetários (ou financeiros) e/ou não monetários (ou não-financeiros), que podem ser entendidos como os custos associados com a possível troca ou migração de um determinado provedor de serviços para outro (EDWARD; SAHADEV, 2011; DAGGER; DAVID, 2012). Os custos de troca podem ser conscientemente aplicados na melhoria de benefícios e na percepção de valor para os próprios clientes, tornando maior a percepção de sacrifício envolvido na troca de fornecedor (ou provedor de serviços), apoiando os custos de troca como uma variável que pode influenciar a retenção de clientes, como uma espécie de barreira ou de dificuldades para a sua migração para outro competidor (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003; HAUCAP, 2003; EDWARD; SAHADEV, 2011; HAN et al., 2018).

A retenção de clientes no âmbito do ensino superior constitui um desafio de suma importância para as IESs, as quais anseiam por preservar sua competitividade e assegurar sua sustentabilidade a longo prazo. Neste contexto, é imperativo que se adotem estratégias embasadas no marketing de relacionamento, com o objetivo primordial de fomentar a retenção e, se possível, fidelização dos discentes (alunos), pautando-se na concretização de uma tríade essencial composta por satisfação, confiança e comprometimento dos alunos com o seu curso e com a IES. Tais abordagens se revelam cruciais para nutrir vínculos duradouros e alicerçar uma base sólida de clientes (alunos), permitindo, assim, a consolidação de um ambiente acadêmico próspero e de sucesso (SÁ, 2023).

A contribuição central desta pesquisa, portanto, está direcionada à análise da influência dos construtos cocriação de valor, valor de uso, satisfação de clientes (alunos) e custos de troca como determinantes da retenção de clientes (alunos) no contexto de uma IES. Sendo assim, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Como a IES em estudo poderia potencializar a retenção de clientes (alunos) a partir da influência exercida pela cocriação de valor, pelo valor de uso, pela satisfação de clientes (alunos) e pelos custos de troca no contexto do curso de graduação em Direito?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O ambiente competitivo das IESs no Brasil tem se alterado com a presença de grandes grupos educacionais, de capital aberto e/ou formados por meio de fusões e incorporações, repercutindo em um desenho de um novo conceito de educação superior diante da competição acirrada, pautado pela busca de ganhos de escala (volume de alunos), diferenciação e construção de possíveis vantagens competitivas (GRAMANI, 2008; REGO; OMELCKUK, 2019; ARAUJO; MARIANOÇ OLIVEIRA, 2021; ALMEIDA, 2022).

E isto gera dificuldades para a qualidade do ensino, para a satisfação dos públicos envolvidos e para a sustentabilidade econômico-financeira das IESs (MILAN; DE TONI; MAIOLI, 2013; MILAN, et al., 2014; MILAN et al., 2015a), correndo-se, inclusive, o risco de mercantilização do ensino superior no país (DINIZ; OLIVEIRA; LIMA, 2021), o que é potencializado pelo aumento da evasão dos alunos (SILVA; MARQUES, 2017; COIMBRA; BARBOSA E SILVA; COSTA, 2021). Tal situação vem gerando desafios aos gestores ligados à educação superior (SILVA; MARQUES, 2017; WONG; CHAPMAN, 2022).

Assim sendo, a retenção de clientes (alunos) vem sendo considerada um dos elementos principais para o sucesso de provedores de serviços de natureza educacional, propiciando condições de se viabilizarem, sustentarem e/ou expandirem no mercado. Desta forma, com o aumento da concorrência e queda nas matrículas dos alunos, somada à evasão, as IESs estão sendo obrigadas a investir cada vez mais em estratégias defensivas, como é o caso da retenção de clientes (alunos) (BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011; BOYD; LIU; HORISSIAN, 2020; LIMA; CAMARGO Jr.; PIZZINATTO, 2021; NUNES et al., 2021).

Este fenômeno não vem se fortalecendo apenas no setor da educação, mas em diversos setores ou segmentos de mercado, ressaltando-se que, tão importante quanto atrair novos clientes, manter um relacionamento duradouro com os clientes atuais, retendo-os junto à organização, pode repercutir positivamente no volume de negócios (faturamento, receitas), participação de mercado (*market share*), lucro e rentabilidade (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; MILAN; EBERLE; BEBER, 2015; HAN et al., 2018; DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018; BOADU, 2019).

No contexto das IESs, portanto, a retenção de clientes (alunos) é um elemento chave que possibilita não apenas a sua sustentabilidade, bem como o aporte de investimentos financeiros para a melhoria de sua infraestrutura, da qualidade dos cursos e serviços ofertados, contribuindo para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, para a satisfação dos alunos e para a consolidação e, até mesmo, para o crescimento das instituições (HOFSTATTER, 2010; MILAN et al., 2014; NUNES et al., 2021; WILKINS; HAZZAM; IRELAND, 2022).

Por isso, as estratégias, as ações e os investimentos em marketing estão ganhando maior espaço na maioria dos provedores de serviços educacionais (FAGERSTROM; GHINEA, 2013). Buscando obter maiores níveis de satisfação dos seus clientes (alunos) e, conseqüentemente, diminuindo os índices de evasão de alunos, os gestores estão direcionando os seus esforços mercadológicos, sem que interfiram nos modelos pedagógicos propostos, para a estratégia de retenção de clientes (PARRINO, 2009; POPA, 2015; BOYD; LIU; HORISSIAN, 2020; NUNES et al., 2021).

Por conseguinte, as IESs, por meio de seus gestores, estão se conscientizando da importância de adotar uma orientação voltada ao mercado nas suas atividades para promover a retenção de clientes (alunos) (POPA, 2015). Neste sentido, as organizações prestadoras de serviços necessitam medir e observar frequentemente a satisfação dos clientes (alunos), uma vez que esta também resulta em melhorias no desempenho da oferta da organização e do negócio em si (KEININGHAM et al., 2007; MILAN; DE TONI; MAIOLI, 2013; MILAN et al., 2015a).

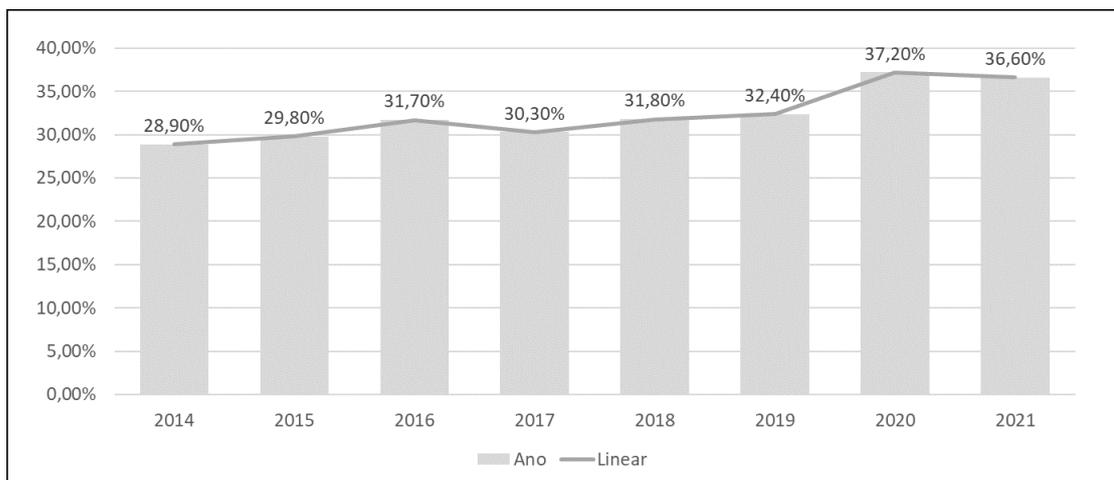
Estabelecer uma relação duradoura com os alunos ajuda na sustentabilidade da IES e no fortalecimento de sua imagem institucional (MILAN; DE TONI; MAIOLI, 2013; MILAN et al., 2014; MILAN et al., 2015a), além de possibilitar melhores resultados econômico-financeiros (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; MILAN; TREZ, 2005; GUO; JIAN; TANG, 2009; MILAN et al., 2014; BOADU, 2019;

NUNES et al., 2021). Daí a relevância de se investigar a cocriação de valor, aproximando a IES de seus alunos, intensificando a interação entre as partes, o valor de uso dos serviços na perspectiva dos alunos, a sua satisfação em relação à IES, o curso que frequenta e aos serviços complementares e os custos de troca como fatores determinantes da retenção de clientes (alunos) (NUNES et al., 2021).

Cabe destacar, ainda, que a pandemia pelo Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, causou impactos sociais, culturais, políticos e, principalmente, econômicos na sociedade e no mercado mundial (SELVI; VEILATCHI, 2021; KOLAHCHI et al., 2021).

Conseqüentemente, o ensino superior também sofreu uma grave crise entre os anos de 2020 e 2021, quando foram registrados os maiores índices de evasão de alunos no setor privado no ensino superior de toda a série histórica já registrada no Brasil, como demonstrado na Figura 1 (SEMESP, 2022).

Figura 1 – Taxa de evasão no ensino superior privado no Brasil – presencial + EAD



Fonte: SEMESP (2022).

De acordo com dados do MES – Mapa do Ensino Superior no Brasil 2022 (MES 2022), fornecido pelo SEMESP – Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (SEMESP, 2022), cerca de 3,5 milhões de alunos evadiram de universidades privadas no Brasil em 2021. A graduação em Direito, especificamente, mesmo com uma queda de 9,0% nas matrículas de 2019 para 2020, segue como curso presencial com maior número de alunos matriculados no Brasil como demonstrado na Tabela 1 (SEMESP, 2022).

Tabela 1 – Cursos presenciais mais procurados e com maior número de alunos no ano de 2022

Rede Privada	Posição	Cursos	Matrículas	Ingressos	Rede Pública	Posição	Cursos	Matrículas	Ingressos
	1	Direito	676.715	204.260		1	Pedagogia	83.240	20.102
2	Psicologia	250.051	100.476	2	Direito	82.613	17.351		
3	Administração	247.953	82.186	3	Administração	71.054	18.480		
4	Enfermagem	241.429	86.938	4	Medicina	61.719	11.805		
5	Engenharia Civil	156.724	33.659	5	Agronomia	51.683	11.571		

Fonte: SEMESP (2022).

Mesmo com a redução das matrículas, a graduação em Direito está entre os cursos mais procurados, concorridos e frequentados pelos estudantes brasileiros. Tal procura pelo curso de graduação em Direito gerou um crescimento muito influenciado pela Lei no 9.394, de 1996, da LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que facilitou a abertura de IESs privadas no Brasil, aumentando o número de vagas ofertadas no ensino superior além da demanda, o que provocou uma acirrada competição entre as IESs no país, aliás, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Evolução do número de cursos de Direito no Brasil

Anos	1850	1925	1962	1974	1982	1995	2000	2013	2017	2022
Número de cursos de Direito no Brasil	2	6	60	122	130	235	442	1.149	1.203	2.009

Fonte: INEP/MEC (2022).

Atualmente, são 2.009 cursos de graduação em Direito distribuídos em todo o território nacional, sendo 93 cursos ofertados somente no Estado de GO, de acordo com dados do e-MEC o sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil (MEC, 2022), o que demonstra a proliferação de cursos na área ao longo do tempo.

Um dos principais estados que se destacam pelo número de matriculados no ensino superior é o Estado de GO, que possui 261.000 estudantes de nível superior. O Estado de GO detém o maior número de matrículas da região Centro-Oeste, representando 3,0% do total de alunos de graduação do país. Em relação à região Centro-Oeste, o Estado é detentor de 33,9% do total das matrículas em nível superior (SEMESP, 2022).

O curso de graduação em Direito no Estado de GO é estratégico, tendo em vista que o estado é expressivo no agronegócio brasileiro, sendo polo de exportações de grãos para todo o mundo, sendo essencial o apoio jurídico de profissionais graduados em Direito, além das carreiras ligadas ao setor público com ingresso mediante concursos públicos.

O Estado de GO conta com 27.043 alunos matriculados, 7.064 ingressantes e 4.963 concluintes de Direito no ano de 2022, mas sofreu com um elevado número de matrículas trancadas nos cursos presenciais entre os anos de 2019 a 2020, tendo em vista a pandemia pelo Covid-19, havendo um crescimento de 26,9%, com aumento de 31,0% na rede privada e de 18,8% de trancamentos de matrículas na rede pública. Além disso, a evasão no ensino superior subiu 3,1% nos cursos presenciais da rede privada do Estado no primeiro ano da pandemia (SEMESP, 2022).

A evasão escolar no ensino superior não é uma realidade somente do Estado de GO. De acordo com dados do CES – Censo do Ensino Superior, 59% dos estudantes brasileiros abandonam a sua graduação antes de concluírem o seu curso (INEP, 2022). Por isso, segundo Parrino (2009), cada vez é mais necessária a adoção de ações para potencializar a retenção de clientes (alunos), em razão de ser um elemento estratégico para a sustentabilidade das IESs e para o desenvolvimento de um país, visto que as condições de pobreza estão ligadas diretamente à educação, ou melhor, à falta dela.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de potencializar a retenção de clientes (alunos) de uma IES – Instituição de Ensino Superior no âmbito do curso de Graduação em Direito.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Analisar a influência da cocriação de valor, do valor de uso dos serviços, dos custos de troca e da satisfação de clientes (alunos) sobre a retenção de clientes (alunos) em relação ao curso frequentado;
- b) Identificar oportunidades de melhoria na infraestrutura e nos serviços prestados no contexto da IES e do curso em estudo;
- c) Propor direcionamentos no sentido de potencializar a retenção de clientes (alunos).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COCRIAÇÃO DE VALOR

A natureza ou características iterativas dos serviços vem se tornando cada vez mais importantes nas organizações, principalmente a partir das pesquisas realizadas por Vargo e Lusch (2004), por meio das quais os autores propõem uma nova lógica, a S-DL – *Service Dominant Logic* (ou Lógica Dominante em Serviços), por meio da qual a cocriação ocupa um lugar central no contexto da prestação de serviços (VARGO; LUSCH, 2008; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; BRODIE; FEHRER, 2022).

Esta nova lógica em serviços é estruturada com base em premissas, sendo que a premissa fundamental atesta que o cliente, o consumidor ou o usuário do serviço é sempre um sujeito cocriador de valor, ou seja, o valor não é mais meramente proposto pelas empresas, mas emerge da colaboração entre a empresa e seus clientes, a partir de uma efetiva interação entre as partes envolvidas (VARGO; LUSCH, 2004, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014).

Em acréscimo, Vargo e Lusch (2004) mencionam que, com base na perspectiva da S-DL, o valor do serviço se encontra nos benefícios de sua utilização, e é explicada não somente pela oferta das empresas que visam suprir as necessidades, as demandas e as expectativas dos clientes, com a possibilidade de compartilhar a experiência e os talentos adquiridos para contribuir com a oferta de um produto e/ou de um serviço mais assertivo, melhorando a qualidade da integração entre as partes envolvidas, a reciprocidade resultante e o resultado do processo como um todo (BENAPUDI; LEONI, 2003; VARGO; LUSCH, 2004, 2008; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; GRÖNROOS, 2009; MORAES; COSTA, 2013).

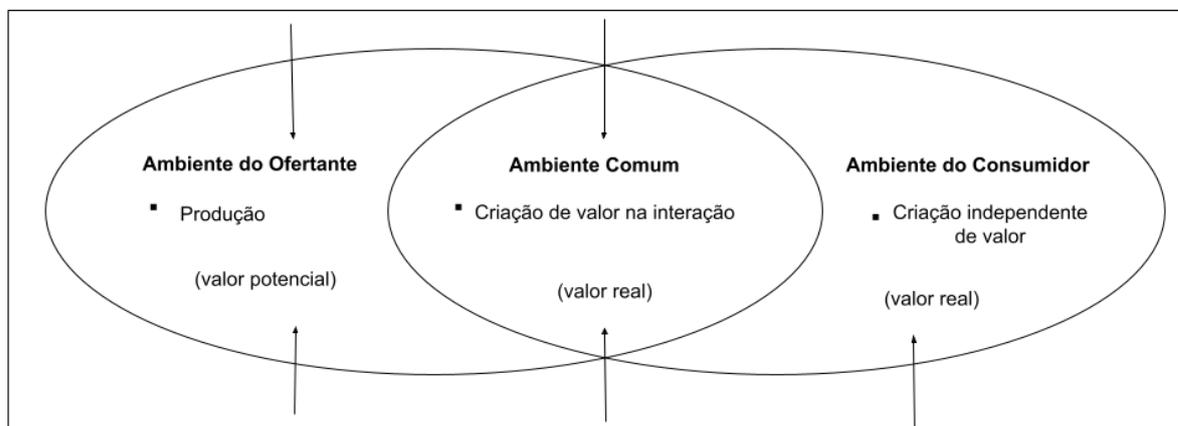
Assim sendo, o conceito de cocriação oferece uma mudança de uma visão centrada na organização para uma visão mais equilibrada, na qual clientes e empresas interagem e cocriam experiências que criam e entregam valor um para o outro (VARGO; LUSCH, 2004, 2008; GRÖNROOS, 2009; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Gradualmente, este tema ganhou destaque na estratégia empresarial, sendo visto como uma alternativa aos modelos de negócios tradicionais, com foco em produtos,

serviços e preços e não no relacionamento entre as organizações e seus clientes (ZHANG; CHEN, 2008; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; BRODIE; FEHRER, 2022).

Inclusive, Grönroos e Voima (2013) afirmam que a criação de valor resultante da interação entre o provedor de serviços e seus clientes não é explicitamente definida, mas salientam que pode incluir não apenas as ações de provedores de serviços e de clientes, mas também de outros atores envolvidos no processo de cocriação de valor.

Como demonstrado na Figura 2, a organização é responsável pelo *design*, desenvolvimento e entrega de uma solução ao cliente, ou seja, por todo o processo de produção ilustrado na esfera da oferta a fim de produzir valor. Na esfera comum, o ofertante disponibiliza recursos e processos para a utilização do cliente e para a interface entre as partes envolvidas, facilitando a identificação do valor. Na esfera do consumidor (ou cliente), o mesmo assume o papel de criar valor, em conjunto com a empresa, envolvendo-se na provisão de recursos, interações e no processo de cocriação em si (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Figura 2 – Ambientes de criação de valor para a cocriação de valor



Fonte: Adaptada de Grönroos e Voima (2013).

Com o aumento do consumo e o foco na criação de valor, os compradores estão conectados à transformação de suas demandas potenciais e reais em soluções efetivas, tornando-se mais informados e tendo um papel mais ativo no consumo ou na utilização de produtos e/ou serviços (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Para Payne, Storbacka e Frow (2008), pouco se sabia sobre como os clientes participam do processo de cocriação de valor, porém, este é o propósito fundamental para que as organizações estabeleçam essa

interação com os clientes, resultando em um relacionamento mais duradouro entre as partes envolvidas.

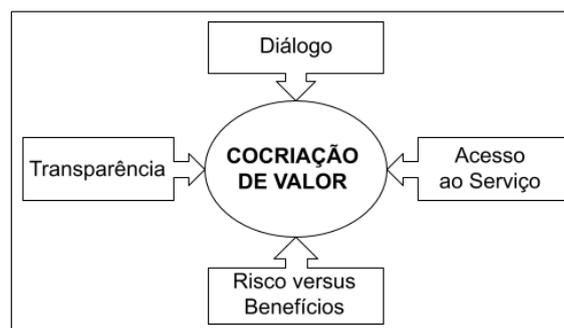
De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), para a formação da cocriação é necessário analisar quatro elementos básicos: o primeiro é o diálogo que é o bloco interativo necessário para ocorrer a cocriação de valor, pois proporciona a ambas as partes (organização e cliente) a inclinação para se engajar e agir, o que implica em aprendizado e comunicação efetiva entre ambas as partes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; BECKER; NAGEL, 2013).

O segundo elemento a ser analisado é o acesso ao serviço como bloco de interação e elemento da cocriação de valor, por meio do qual o cliente não precisa ter posse de algo para ter uma experiência satisfatória, pois o acesso pode ser atribuído por meio de informações, ferramentas de interface ou de comunicação, estilos de vida, entre outros aspectos, com o fim de cocriar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O terceiro elemento está associado aos riscos e aos benefícios decorrentes de um produto e/ou serviço, referindo-se aos danos e aos ganhos que podem ser gerados a partir da interação entre as partes envolvidas, o que exigirá um equilíbrio adequado de informações e de interações, evitando, assim, suscitar discussões ou atritos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).

E o quarto e último elemento, é a transparência das informações transmitidas ou compartilhadas com o cliente, devendo-se ter cuidado para não se ter uma assimetria muito elevada, fazendo com que o cliente se sinta fragilizado no processo de interação com a organização (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Estes elementos, portanto, são as bases do processo de interação entre a empresa e o cliente, conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 – Blocos de construção das interações para cocriação de valor

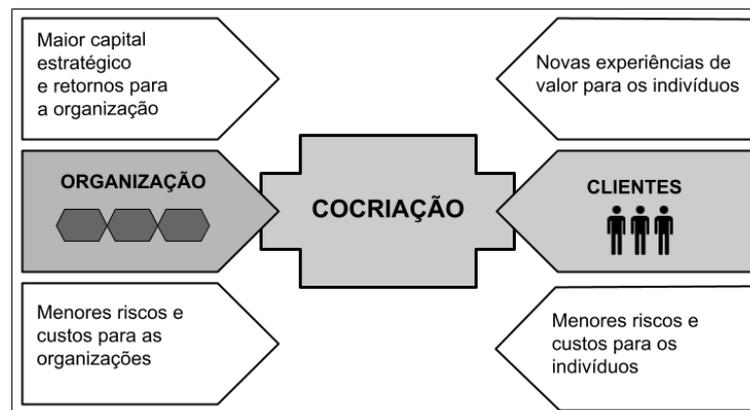


Fonte: Adaptada de Prahalad e Ramaswamy (2004).

O modelo proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), conhecido como DART, indica a importância da bilateralidade entre as partes, uma vez que o cliente começa a desempenhar papel ativo e determinante no processo de coprodução dos serviços, que está baseado na interação dos clientes com a organização, validando suas necessidades, seus desejos e suas vontades.

Em consequência disso, a dinâmica de cocriação de valor nas organizações deve desafiar o papel tradicional das hierarquias, enfatizando que o engajamento dos *stakeholders* deve ocorrer, fazendo com que eles desenvolvam quatro ações comuns para alinhar as filosofias do cliente e da organização, o que é denominado de os quatro poderes da cocriação (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010), aliás, como demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Os quatro poderes da cocriação de valor



Fonte: Adaptada de Ramaswamy e Gouillart (2010).

A cocriação de valor, portanto, emerge como um elemento estratégico e eficiente para aprimorar substancialmente a qualidade e a pertinência de serviços, ainda mais no setor da educação. Entretanto, para alcançar resultados exitosos, é importante implementar uma abordagem metódica e abrangente, que inclua um planejamento adequado, uma infraestrutura tecnológica condizente e, acima de tudo, uma cultura arraigada de colaboração e cooperação entre todas as partes envolvidas. Somente assim será possível desencadear todo o potencial da cocriação de valor, assegurando resultados positivos e duradouros para todas as partes interessadas envolvidas (DARMAYANTI; SIMATUPANG; RUDITO, 2023).

No contexto do ensino superior, a cocriação de valor é percebida como o valor projetado e o valor obtido que os alunos esperam receber das IES. Por

consequente, é o resultado conjunto da qualidade dos professores e de suas próprias capacidades de aprendizado e conhecimento e dos diversos aspectos de infraestrutura da IES. Assim sendo, pode-se dizer que a cocriação de valor é abordada com maior frequência no contexto do ensino superior primordialmente a partir dos seguintes aspectos: definição de papéis do aluno e do professor na relação de ensino-aprendizagem, interação professor e aluno e responsabilidade do professor e do aluno no processo de ensino-aprendizagem (HOFSTATTER, 2010; BRAMBILLA; DAMACENA, 2011; NUNES, 2018; NUNES et al., 2021).

Hofstatter (2010), quanto à definição de papéis, observou-se que as universidades desempenham um papel muito importante não apenas em fornecer valor aos alunos, mas também em propor valor. Nesta relação de ensino-aprendizagem é papel do professor o de estimular a interação em sala de aula e nos demais espaços acadêmicos, estimular a participação do aluno e se colocar neste processo como facilitador. Por outro lado, o papel do aluno é o de ser um sujeito ativo na construção do seu próprio conhecimento, interagir em uma relação de ensino-aprendizagem e assumir a responsabilidade nesta relação.

Outra definição de cocriação no ensino diz respeito às interações existentes, e necessárias, entre professores e alunos, as quais podem estimular oportunidades para a expressão de ideias e discussões em sala de aula e a cocriação de conhecimento. Tal processo facilita a criação de valor e o envolvimento do aluno no processo de ensino-aprendizagem (ABRANTES; SEABRA; LAGES, 2007).

Em última análise, o objetivo da cocriação de valor no setor educacional é o de aprender em colaboração, estimulando a interação entre as partes envolvidas (IES, professores, técnicos administrativos e alunos). Portanto, o fomento das interações e da cocriação de valor são práticas inevitáveis em um ambiente de serviços cada vez mais competitivo e essencial, também, no setor da educação (ANTONACOPOLU, 2009; BRAMBILLA; DAMACENA, 2012; WONG; CHAMPAN, 2022). Sendo assim, na educação superior, a cocriação é relevante desde que os estudantes (alunos) sejam responsáveis em relação ao desempenho esperado, assumindo um papel ativo na construção de conhecimento e da sua aprendizagem (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011).

Para Cossío-Silva, Revilla-Camacho e Veja-Vázquez (2016), organizações que envolvem, de fato, os seus clientes em processos de cocriação de valor são mais propensas a desenvolver relacionamentos de longo prazo. E no contexto da

educação superior, percebe-se que o valor que os alunos esperam receber das IESs é um resultado conjunto da qualidade dos professores, e demais recursos disponíveis, e de suas próprias capacidades de aprendizagem e de construção de conhecimento. Nesta perspectiva, a educação deve ser abordada sob o ponto de vista da cocriação de valor (DÍAZ-MENDEZ; GUMMESSON, 2012).

2.2 VALOR DE USO DOS SERVIÇOS

Diversas pesquisas sobre valor, orientadas a serviços, concentram-se no conceito de valor de uso, enfatizando que o conceito de valor é fundamentalmente derivado e determinado pela experiência concreta de utilização (ou uso) de algum objeto tangível (produto) ou intangível (serviço) (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; LUSCH, 2004; GRÖNROOS, 2008; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; MEDBERG; GRÖNROOS, 2020).

O valor de uso ocorre quando um serviço é prestado por um provedor de serviços e há o uso real do serviço por parte do cliente. Neste caso, a facilitação de valor é decorrente das interações diretas ou indiretas entre os clientes e a organização. No processo de facilitação de valor, o prestador de serviços disponibiliza recursos (humanos, físicos ou tecnológicos) que serão utilizados pelo cliente em seus processos de criação de valor de forma autônoma. Desta forma, o cliente não avalia a organização, os produtos ou os serviços individualmente, mas toda a combinação destes elementos para determinar o valor de uso do serviço com base em sua experiência vivenciada (GRÖNROOS, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; KUZGUN; ASUGMAN, 2015; EGGERT et al., 2018; SHETH, 2019).

O valor de uso, portanto, emerge da experiência acumulada do usuário do serviço, o qual considera os recursos disponibilizados pelo provedor de serviços, os processos ou as atividades inerentes à prestação do serviço e as interações em que se envolveu com qualquer tipo de recurso disponibilizado pela organização. Sendo assim, o valor de uso do serviço é decorrente da cocriação entre as partes envolvidas (empresa e cliente) (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013; HELKKULA; KELLEHER; PIHLSTRÖM, 2012; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; SHETH, 2019).

O processo no qual o cliente extrai valor de uso dos serviços, portanto, está intimamente relacionado aos recursos disponibilizados pelo provedor de serviços, fazendo com que a criação ou cocriação de valor resulte no valor de uso. Apesar do

emprego do termo criação de valor, o valor nem sempre é instrumentalmente criado, podendo emergir como meramente valor de uso ou, até mesmo, como valor de uso que emergiu da cocriação de valor pela efetiva interação entre as partes (provedor de serviços e cliente), as quais que se engajaram em um processo de coprodução do serviço (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; NUNES et al. 2021).

Por isso, Sweeney, Plewa e Zurbruegg (2018) destacam que o valor de uso reflete, em última instância, o grau de avaliação (satisfatório ou insatisfatório, bom ou ruim, melhor ou pior) do cliente em relação à sua experiência decorrente do serviço utilizado. Cabe ressaltar que a ênfase do valor, o qual emerge de um processo de cocriação de valor, faz com que o valor de uso, decorrente de práticas cocriativas implementadas, reforcem o relacionamento existente entre o provedor de serviços e os seus clientes (BRAMBILLA; DAMACENA, 2012; EGGERT et al., 2018).

O valor de uso é um conceito intrínseco que alude à capacidade inerente de um produto ou um serviço de atender plenamente às necessidades e às expectativas dos seus usuários, levando em consideração uma gama de fatores, tais como a excelência em termos de qualidade (em termos de desempenho), eficiência operacional, acessibilidade e pertinência social (SILVEIRA; VARVAKIS, 2023).

No contexto dos serviços educacionais, a partir de interações efetivas entre as IES e seus alunos, a cocriação de valor repercute no envolvimento entre as partes envolvidas no que se refere à qualidade educacional e à satisfação dos alunos. E isto ocorre muito em função do nível (alto ou baixo) de engajamento dos alunos, fazendo com que aumentem sua predisposição de interagir com a IES, professores e demais funcionários, e outros recursos disponíveis que podem aumentar a sua percepção de valor de uso dos serviços. E isto reforça a ideia de que é fundamental haver uma maior interação entre as partes envolvidas para maximizar a entrega de valor por meio dos serviços prestados (BRAMBILLA; DAMACENA, 2012; NUNES et al., 2021; WONG; CHAPMAN, 2022).

2.3 CUSTOS DE TROCA

Os custos de troca são essenciais para evitar que os clientes mudem para outro fornecedor ou concorrente, desde que não sejam muito ostensivos e que façam com os clientes se sintam aprisionados a uma determinada organização (EDWARD; SAHADEV, 2011; DAGGER; DAVID, 2012; GANAIE; BHAT, 2021). Aliás,

estudos apontam os custos de troca como um possível meio de manter os relacionamentos existentes com os clientes, criando uma espécie de barreira à saída (WHITE; YANAMANDRAM, 2007; YEN; WANG; HORNG, 2011; BANSAL; IRVING; TAYLOR, 2004; LOPEZ, REDONDO; SESE, 2006; EDWARD; SAHADEV, 2011; STENBACKA; TAKALO, 2019; GANAIE; BHAT, 2021).

É importante comentar que custos de troca podem ser positivos ou negativos. Os custos de troca podem ser classificados como positivos quando relacionados aos riscos de perdas potenciais relativos aos benefícios relacionais proporcionados por outra empresa alternativa ao mercado em comparação ao fornecedor ou provedor de serviços atual, o que pode gerar convicção em manter o atual fornecedor ou provedor de serviços, até o momento em que o cliente identifique alternativas melhores ou mais vantajosas no mercado. De outra forma, também podem ser classificados como negativos, quando decorrem de obstáculos ou penalidades impostas pelo atual fornecedor ou provedor de serviços, impedindo uma eventual mudança por parte do cliente, o que pode gerar a insatisfação, mesmo permanecendo com tal fornecedor ou provedor de serviços (VÁZQUEZ-CASIELLES; SUÁREZ-ÁLVAREZ; RÍO-LANZ, 2009).

Os custos de troca se referem a todos os custos monetários (ou financeiros) ou não-monetários (ou não-financeiros) que um cliente deve suportar ao decidir mudar de fornecedor ou provedor de serviços, levando em consideração os possíveis sacrifícios e penalidades que esta mudança pode incorrer como, por exemplo: dispêndio de tempo, dinheiro, burocracias e esforços associados à identificação de outras alternativas no mercado, à coleta de informações e a respectiva comparação entre o fornecedor ou provedor de serviços atual e as alternativas identificadas, bem como os riscos percebidos na eventual mudança para um novo fornecedor ou provedor de serviços, a necessidade de investimentos anteriores à efetivação da mudança e custos potenciais de reconciliação entre as partes em uma eventual volta ao fornecedor ou provedor de serviços anterior (WATHNE; BIONG; HEIDE, 2001; BURNAHM; FRELS; MAHAJAN, 2003; PATTERSON; SMITH, 2003; LIU, 2006; GRZYBOWSKI, 2008; GÓMEZ; MAÍCAS, 2011; EDWARD; SAHADEV, 2011; GANAIE; BHAT, 2021).

Os custos de troca, portanto, são custos decorrentes da necessidade ou do desejo do cliente de conciliar suas escolhas de compra ou consumo atuais com seus investimentos anteriores, maximizando as suas decisões sobre de quem deverá

comprar os produtos e/ou serviços que demandar. Isso pressupõe que os clientes estão dispostos a aceitar os custos de troca à medida que adaptam seus investimentos atuais em ativos tangíveis ou habilidades projetadas para fins específicos no futuro (KLEMPERER, 1995; BRUSH; DANGOL; O'BRIEN, 2012; STENBACKA; TAKALO, 2019).

Os aspectos intrínsecos aos custos de troca podem ser agrupados em dois contextos: o econômico e o social (cognitivo e afetivo), sendo que, na dimensão econômica os clientes focam aspectos tais como níveis de preço, vantagens ou desvantagens monetárias (ou financeiras) e a sua própria satisfação em relação aos produtos e/ou serviços comprados; enquanto que, na dimensão social, são considerados aspectos cognitivos e afetivos, tais como confiança e compromisso entre as partes envolvidas (VERHOEF, 2003; WIERINGA; VERHOEF, 2007).

Em relação à prestação de serviços, os clientes podem mudar de provedor de serviços por vários motivos, incluindo o fato da organização deixar de atender às necessidades, desejos, demandas ou expectativas de seus clientes devido a circunstâncias especiais ou por causa de ofertas mais atraentes oferecidas por seus concorrentes (ROOS; GUSTAFSSON, 2007).

No que diz respeito à prestação de serviços, alguns clientes são mais ativos que outros no comportamento de troca e quanto ao processo de compra ou de consumo. Deste modo, o que o cliente que experimenta outras alternativas de fornecimento acaba por ter de tomar decisões de permanecer ou não em um relacionamento de longo prazo com um determinado provedor de serviços ou escolher um de seus concorrentes. Verifica-se, ainda que, os custos da troca, frequentemente, são mais altos nos serviços que para os produtos, pois os serviços são mais difíceis de serem avaliados devido às suas características da intangibilidade e da heterogeneidade (ou variabilidade) (YANAMANDRAM; WHITE, 2006; EBERLE, 2014).

Para Wieringa e Verhoef (2007), existem três fatores inerciais que afetam os custos de troca. Primeiro, os clientes já estarem familiarizados com seus provedores de serviços anteriores, tendo pouco conhecimento da qualidade esperada em relação aos seus concorrentes, além de terem aprendido o que esperar quando experienciarem o serviço que vêm utilizando. Um segundo fator é que os clientes são potencialmente avessos a novas negociações e tendem a pensar que a negociação normal, com o provedor de serviços atual, é mais comum ou mais

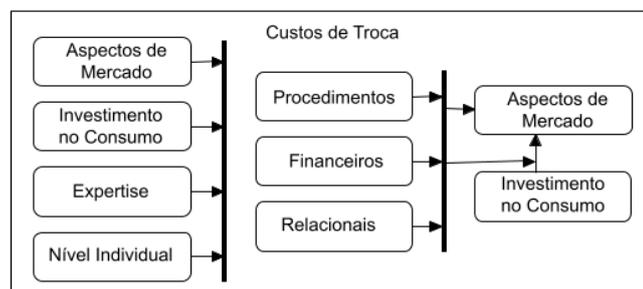
segura. E, finalmente, o terceiro fator, relacionado ao fato de que os clientes podem criar engajamento e confiança ao longo do tempo, o que pode levar à construção de um relacionamento duradouro com o provedor de serviços atual e, conseqüentemente, à retenção de clientes.

Por isso, os gestores devem se antecipar aos incidentes críticos negativos, que são prováveis de acontecer, identificar os clientes que estão inclinados a eventualmente trocar de provedor de serviços e devem direcionar esforços para fomentar a confiança e o compromisso com seus clientes em uma perspectiva de longo prazo (EDVARDSSON; TORE, 1998; ROOS; GUSTAFSSON, 2007).

O modelo de Burnham, Frels e Mahajan (2003) é um dos mais referenciados ao se tratar dos custos de troca (WIERINGA; VERHOEF, 2007; YANAMANDRAM; WHITE, 2006; JONES et al., 2007; GOODE; HARRIS, 2007; POLO; SESÉ, 2009; DAWES, 2009; AURIER; N'GOALA, 2010; GÓMEZ; MAÍCAS, 2011; LIN; WU, 2011; WOISETSCHLÄGER; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011; DAGGER; DAVID, 2012; KONUK; KONUK, 2013).

Como demonstrado na Figura 5, os autores desenvolveram uma tipologia que identificou três tipos de custos de troca, que são os custos de troca de procedimentos, financeiros e os relacionais, além de identificarem os principais antecedentes e as conseqüências dos custos de troca em empresas prestadoras de serviços (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

Figura 5 – *Framework* dos custos de troca e seus antecedentes e conseqüências



Fonte: Adaptada de Burnham, Frels e Mahajan (2003).

No contexto do ensino superior, os custos de troca se referem ao tempo e ao esforço que um estudante (aluno) leva para se transferir para outra IES, o valor monetário (ou financeiro) gasto, que muitas vezes pode não ser recuperado ou parcialmente recuperado (por exemplo, aproveitamento de disciplinas ou créditos),

os aborrecimentos com a documentação necessária para realizar a mudança e os custos de encerrar seu contrato com sua universidade atual e iniciar um novo relacionamento com a nova IES, o que demandará, também, a sua adaptação a um outro ambiente e outras pessoas (professores, colegas,...) (NUNES et. al., 2021).

Os custos de troca no ensino superior são relacionados a uma conceituação que aborda os encargos e implicações associados à decisão de um estudante de realizar a transição de curso ou de uma instituição de ensino para outra. Estes custos podem englobar uma variedade de dimensões que vão além do aspecto meramente financeiro, abrangendo também considerações de natureza acadêmica, psicológica e social (HIDAYAT; IDRUS, 2023).

2.4 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A satisfação de clientes pode ser entendida como uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto e/ou serviço, em relação ao atendimento ou não das suas necessidades, desejos, demandas e expectativas, ou seja, pode ser um estado afetivo resultante de uma resposta emocional a uma experiência vivenciada no que se refere a um certo produto e/ou serviço provido por determinada organização (OLIVER, 1980; 2010).

Além disso, Fornell (1992) salienta que a satisfação também pode ser entendida como uma avaliação geral e cumulativa, levando em conta a totalidade das experiências do cliente, ao longo do tempo. A satisfação acumulada é uma avaliação global baseada na compra e na experiência de consumo com um produto e/ou serviço com o passar do tempo. Assim, a satisfação de clientes ser cumulativa é o caminho mais adequado ao ambiente de serviços, sendo mais útil para o entendimento do comportamento dos clientes, até o momento, e para a previsão do seu comportamento futuro, e do desempenho das empresas (FORNELL, 1992; WANG et al., 2004; SPITERI; DION, 2004; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2017).

A satisfação de clientes também pode conter elementos de avaliação cognitiva, bem como envolver aspectos emocionais. No ambiente de serviços, enfatizar a sua natureza intangível pode complicar a avaliação geral de suas características e especificações, pois os benefícios psicológicos fornecidos são menos observáveis e ainda mais difíceis de serem verificados (EVRARD;

RODRIGUES, 1995; MATOS; ROSSI, 2008; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2017; BORDOLOI; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2019).

Na literatura de marketing, a satisfação de clientes é considerada uma pré-condição fundamental para o comportamento de recompra de produtos e/ou serviços e relacionada à retenção e, até mesmo, a lealdade de clientes (OLIVER, 2010; DAGGER; DAVID, 2012; DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018; NUNES et al., 2021).

Vale ressaltar que a qualidade dos serviços é um componente central da percepção do cliente e influencia diretamente na satisfação, ou não, com o serviço ou com o provedor de serviços, ou seja, quando a qualidade do serviço é percebida como igual ou superior aos níveis esperados, emerge o sentimento resultante da satisfação dos clientes, sendo que o inverso também é algo verdadeiro (JURAN; DE FEO, 2010; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2017; BORDOLOI; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2019). Em geral, o cliente precisa de experiências e evidências para determinar sua satisfação com o serviço a ser avaliado (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2017).

A satisfação de clientes representa um aspecto de pertinência para as organizações, especialmente no âmbito do setor educacional. No contexto educacional, os clientes assumem a forma de estudantes, indivíduos que buscam uma formação acadêmica de elevada qualidade e valor agregado. A capacidade de atender às expectativas e às demandas destes estudantes, proporcionando-lhes uma experiência educacional enriquecedora e satisfatória, tornou-se essencial para a reputação e o sucesso das IESs (MAJENGA; MASHENENE; MASHENENE, 2023).

No ensino superior, a satisfação é resultado das experiências obtidas pelo aluno (clientes) quanto aos serviços ofertados pela IES. Desta forma, a satisfação dos discentes (alunos) pode ser definida como o resultado da avaliação das expectativas e experiências do aluno em sala de aula, e nos mais diversos ambientes acadêmicos, na relação ensino-aprendizagem e nos aspectos que envolvem a infraestrutura e o atendimento da instituição de um modo geral (NAVARRO; IGLESIAS; TORRES, 2005; HELGESEN; NESSET, 2007; WONG; CHAPMAN, 2022).

Com níveis mais elevados de competitividade no setor de ensino superior, a satisfação dos alunos é tão importante quanto angariar recursos financeiros e motivá-los a permanecerem na instituição, tendo a consciência de que é preciso descobrir o que é necessário para ir ao encontro das expectativas dos alunos, a fim

de obter o mais alto nível de satisfação destes alunos (ELLIOT; SHIN, 2002; FERREIRA, 2008; MILAN et al., 2014).

Na educação, a satisfação é mensurada pela diferença entre o desempenho do serviço percebido pelos alunos em relação às suas expectativas anteriores. Consequentemente, a gestão da qualidade dos serviços das IESs tende a ter maior convergência no que diz respeito à melhoria da satisfação e da retenção dos alunos, bem como da imagem e da reputação das IESs nos mercados em que atuam (KARA; SPILLAN; DESHIELDS JR., 2004; FERREIRA, 2008; BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011; NUNES et al., 2021; WONG; CHAPMAN, 2022).

Por conseguinte, as IESs precisam identificar os principais atributos que influenciam as percepções de qualidade dos serviços prestados para orientar estratégias, ações e investimentos relacionados à satisfação dos alunos para manter relacionamentos de longo prazo (LOURENÇO; KNOP, 2011; NUNES et al., 2021).

Assim sendo, a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes podem ser entendidas como elementos importantes de um sistema, por meio do qual alunos e IESs devem se engajar para atender às expectativas dos estudantes, com o objetivo de manter a continuidade do relacionamento (JACKSON; HELMS; AHMADI, 2011; MILAN; DE TONI; MAIOLI, 2013; MILAN et al., 2014). Isto porque fica evidente que a satisfação dos alunos influencia de forma direta e positiva a sua retenção junto à IES que frequenta (SCHERTZER; SCHERTZER, 2004; BOYD; LIU; HORISSIAN, 2020; NUNES et al., 2021).

2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES

A intensa concorrência, o amadurecimento dos mercados e as demandas dos clientes em rápida mudança, estão forçando as empresas a se concentrarem cada vez mais na redução de custos, na sua lucratividade e rentabilidade. Neste horizonte, no ambiente competitivo, a orientação para o mercado, a antecipação das necessidades, a satisfação e a retenção de clientes estão na pauta de prioridades das empresas (FLINT; BLOCKER; BOUTIN, 2011; FRAMBACH; FISS; INGENBLEEK, 2016; KOVÁCS; KOT, 2016).

A retenção dos clientes pode ser entendida como a manutenção ou a continuidade a longo prazo de um relacionamento entre um cliente e uma determinada organização, sem a obrigatoriedade de vínculo emocional ou de

exclusividade de compra do clientes em relação a tal organização (VAVRA, 1994; VAVRA; PRUDEN, 1995; HENNING-THURAU; KLEE, 1997; REICHHELD, 1993, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; KEININGHAM et al., 2007).

De acordo com Dal Bó, Milan e De Toni (2018), é importante reconhecer o conceito de retenção de clientes, pois alguns estudos utilizam os termos retenção de clientes e lealdade como sinônimos. No entanto, embora a literatura apresente a retenção de clientes como um conceito comportamental que se manifesta no comportamento de compra, a lealdade é compreendida como conceito atitudinal, ou seja, é necessário que haja algum tipo de vínculo emocional entre o cliente e a empresa, marca, produto e/ou serviço ou algum profissional desta empresa que atenda ao cliente (OLIVER; 2010).

A retenção é um conceito, portanto, comportamental, relacionado à intenção de recompra ou à recompra efetiva de um cliente, ao longo do tempo (SHANG et al., 2006; OLIVER, 2010; THAICHON; QUACH, 2015). Todavia, o termo retenção é encontrado na literatura de forma intercambiável ao conceito da lealdade, sendo que o conceito de lealdade é mais profundo, incluindo componentes afetivos ou emocionais, tais como a afeição e o compromisso à empresa ou à marca específicas, gerando laços muito estreitos entre o cliente e algum destes elementos (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; KAO; HUANG; WU, 2008; CHEN; CHEN, 2010; SUNG; KIM, 2010; KEININGHAM et al., 2007).

Em um ambiente competitivo, a retenção de clientes é fundamental para o crescimento sustentável de uma empresa, pois uma compreensão mais profunda do *mix* de clientes existente melhora os relacionamentos existentes, além de dificultar que o cliente tenha experiências concretas com os seus concorrentes (VERHOEF, 2003; KYEI; BAYOH, 2017).

Assim sendo, Milan et al. (2015b) afirmam que as empresas contam com duas alternativas básicas para o crescimento ou a manutenção de sua participação de mercado e de seu volume de negócios: a retenção de clientes e a aquisição de novos clientes; salientando que organizações que aplicam esforços em relacionamentos estreitos e mais duradouros com os seus clientes podem atrair novos clientes (clientes potenciais) por meio da indicação ou recomendação dos clientes atuais, bem como manter e fortalecer os relacionamentos com os clientes existentes, o que impacta, geralmente, em um melhor desempenho de mercado e econômico-financeiro.

As estratégias de retenção de clientes devem estar direcionadas para que as ações e os investimentos decorrentes sejam voltados à maximização da probabilidade do cliente retornar para compras futuras (recompra), aumentando o volume de negócios e minimizando a possibilidade de comprar de um fornecedor alternativo (REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD; TEAL, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2017).

Consoante isso, a retenção de clientes é muito benéfica para as organizações, pois além de nutrir as receitas atuais provenientes da base de clientes ativos, também suporta o conceito de que, com o tempo, os clientes se tornam menos sensíveis ao preço e tendem a pagar preços mais altos pelos produtos e/ou serviços (preços *premium*) ofertados pela empresa, tendo em vista suas experiências acumuladas e percepções de qualidade e satisfação (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; VERBAKE; DIETZ; VERVAAL, 2011; JAHROMI; STAKHOVYCH; EWING, 2013).

A retenção de clientes, no ensino superior, pode estar associada às percepções e ao *feedback* dos alunos sobre os respectivos cursos, e a contratação de serviços complementares (por exemplo: cursos de extensão, de pós-graduação, etc.), de forma que a satisfação dos alunos pode contribuir para a sua retenção, recompras futuras e para que façam recomendações positivas da IES e de seus cursos, principalmente do curso que frequenta para outras pessoas (HOFSTATTER, 2010; MILAN; DE TONI; MAIOLI, 2013; MILAN et al., 2015a; NUNES et al., 2021).

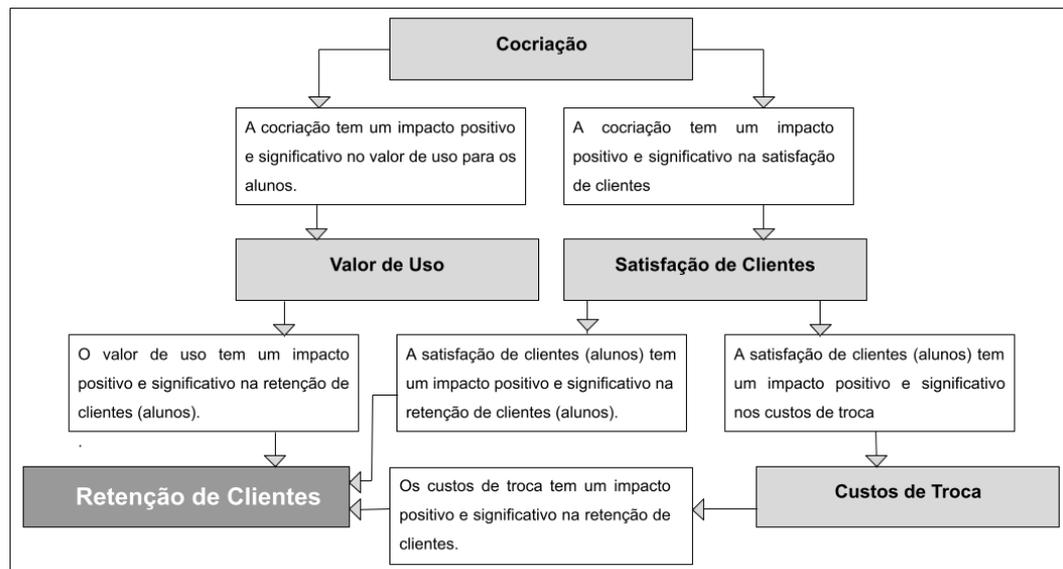
No contexto das IES, os benefícios oriundos da retenção de clientes refletem nos motivos pelos quais uma instituição é mais rentável e lucrativa que suas concorrentes (REICHHELD, 1993; VALENZUELA et. al., 2016; BOADU, 2019;). A retenção de alunos é vista, então, como um dos fatores-chave para o sucesso dos prestadores de serviços educacionais, criando condições para a sua sustentabilidade financeira, lucratividade, rentabilidade e expansão no mercado (BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011; MILAN et al., 2015a; BOYD; LIU; HORISSIAN, 2020; LIMA; CAMARGO Jr.; PIZZINATTO, 2021; NUNES et al., 2021).

Vale ressaltar que a retenção de clientes (alunos) no ensino superior implica não apenas na redução da evasão escolar, mas no estímulo à permanência dos alunos na IES e em compras futuras, compras de outros cursos, bem como em recomendações positivas acerca da IES e do curso frequentado a terceiros

(comunicação boca a boca positiva a amigos, familiares ou colegas de trabalho) (HOFSTATTER, 2010; PARRINO, 2009; SCAGLIONE; PIZA, 2011; QVORTRUP; LYKKEGAARD, 2022; ADLOF; KIM; CRAWLEY, 2023).

Neste horizonte, Nunes et al. (2021) desenvolveram, testaram e validaram um modelo teórico que apresenta evidências teórico-empíricas da relação dos construtos cocriação de valor, valor de uso (dos serviços), satisfação de clientes (alunos) e custos de troca como antecedentes ou fatores determinantes da retenção de clientes (alunos) no contexto do ensino superior, conforme mostra a Figura 6, modelo este que serviu como uma espécie de *framework* teórico para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Figura 6 – Antecedentes da retenção de clientes



Fonte: Adaptada de Nunes et al. (2021).

Dessa forma, é possível compreender que os construtos cocriação de valor, valor de uso (dos serviços), satisfação de clientes (alunos) e custos de troca são antecedentes ou fatores determinantes para a retenção de clientes (alunos).

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

No sentido de viabilizar a produção de evidências que permitiram o alcance dos objetivos definidos para a pesquisa, foi implementada uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (REMLER; VAN RYZIN; 2015; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY; 2020). Tal escolha foi considerada apropriada, pois uma abordagem qualitativo-exploratória foi um meio adequado para se explorar e compreender o significado que os indivíduos ou grupos atribuíram e relacionaram a um certo objeto ou fenômeno a ser investigado (CRESWELL; POTH, 2017; FLICK, 2019). E isso foi aderente aos objetivos da presente pesquisa.

É importante salientar que pesquisas qualitativo-exploratórias tendem a proporcionar melhor compreensão do contexto do problema de pesquisa, o que possibilita o entendimento profundo das percepções, razões e motivações intrínsecas (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; GIBBS, 2018). Dessa forma, uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, justifica-se por ser uma alternativa de se buscar um entendimento da natureza do fenômeno investigado, inserindo-se em um universo de significados, motivos, crenças, valores e percepções acerca do objeto em estudo (REMLER; VAN RYZIN; 2015; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY; 2020).

O foco da pesquisa qualitativo-exploratória não é o de meramente analisar um fenômeno a partir da contagem de frequência ou de uma análise quantitativa, com a adoção de técnicas estatísticas, mas sim explorar todo um repertório de opiniões e perspectivas de diferentes representantes ou participantes do contexto em estudo, considerando suas experiências e percepções (DENZIN; LINCOLN; 2017; HENNINK; HUTTER; BAILEY; 2020).

O processo de pesquisa qualitativo-exploratório contempla questões e procedimentos relacionados a dados coletados predominantemente no ambiente dos participantes, por meio da análise de dados estruturada de forma geralmente indutiva, a partir das particularidades provenientes dos temas explorados e das interpretações e inferências realizadas pelo pesquisador no que se refere ao significado dos dados coletados (CRESWELL; POTH, 2017).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A coleta de dados ocorreu em duas fases distintas. Na primeira fase, foram conduzidas entrevistas individuais em profundidade, tanto presencialmente quanto remotamente, utilizando a plataforma Zoom. Na segunda fase, foram realizados *focus groups* de discussão, também de forma remota através da plataforma Zoom. Ambas as técnicas foram executadas em uma única sessão e seguiram uma abordagem semiestruturada, utilizando Roteiros Básicos de Questões (RIBEIRO; NEWMANN, 2003; RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022), um para profissionais da IES em estudo e outro para alunos do curso de Graduação em Direito, os quais auxiliaram na condução tanto dos *focus groups* quanto das entrevistas. Em relação à IES em estudo, cabe comentar que a mesma não foi identificada, uma vez que a mesma solicitou sigilo em relação a tal informação.

Quanto aos Roteiros Básicos de Questões, os mesmos foram desenvolvidos pelo autor, com base nas escalas utilizadas no estudo de Nunes et al. (2021), contemplando os construtos investigados: cocriação de valor (NUNES et al., 2021 com base em DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018 e NGO; O’CASS, 2009), valor de uso dos serviços (NUNES et al., 2021 com base em DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018 e WANG et al., 2004), custos de troca (NUNES et al., 2021 com base em EBERLE; MILAN; MATOS, 2016, EDWARD; SAHADEV, 2011 a DAGGER; DAVID, 2012), satisfação de clientes (alunos) (NUNES et al., 2021 com base em CHAN; YIN; LAM, 2010; OLIVER; SWAN, 1989 e LAM et al., 2004) e retenção de clientes (alunos) (NUNES et al., 2021 com base em ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996), adaptando-as para uma abordagem qualitativo-exploratória. Os respectivos Roteiros Básicos de Questões são apresentados nos Apêndice A e B.

Tanto a técnica da entrevista individual em profundidade quanto do *focus group* são formas diretas de obtenção de dados e de informações, de forma interativa, a partir da interlocução entre entrevistador (geralmente o pesquisador) e os entrevistados ou participantes, possibilitando que se abordem, adequadamente, temas ou conteúdos complexos, o que geralmente não seria possível a partir da aplicação de uma abordagem quantitativa (GUBRIUM et al., 2012; REMLER; VAN RYZIN; 2015; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2022).

As principais diferenças entre as duas técnicas é que, na entrevista individual em profundidade, os entrevistados são abordados individualmente, enquanto que, nos *focus groups*, coletivamente, ou seja, em grupo; além do que, nos *focus groups*, há a presença de um mediador, conduzindo o grupo de participantes aos objetivos da coleta de dados, podendo ser o próprio pesquisador ou outro agente (frequentemente, um profissional ligado à Psicologia) (RIBEIRO; NEWMANN, 2003; RIBEIRO; MILAN, 2004; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019).

Para tanto, foram entrevistados seis gestores da IES, incluindo o Pró-Reitor de Graduação, o Diretor da Faculdade de Direito, o Coordenador do Núcleo de Estágio da Faculdade de Direito, o Coordenador do Núcleo de Atividades Complementares da Faculdade de Direito, o Secretário Geral do curso de Direito e a Secretário de Núcleo do curso de Direito. Estes gestores foram entrevistados por possuírem uma perspectiva de análise intimamente relacionada ao objeto investigado.

Além dos gestores, que permitiram a obtenção de uma percepção institucional, foram realizados quatro *focus groups* com alunos do curso de Graduação em Direito. Os *focus groups* foram compostos por participantes que estavam no início, meio ou final do curso, apresentando diferentes níveis de experiência com a infraestrutura, os serviços e, mais especificamente, o curso.

Também foram observadas uma proporção relativa de participantes de ambos os sexos (masculino – homens e feminino – mulheres) em cada grupo, bem como diferentes faixas etárias, incluindo pessoas mais jovens e mais maduras. Com o objetivo de preservar o sigilo e a identidade dos participantes, adotou-se a utilização de codinomes.

Os gestores da IES foram denominados como Entrevistados A1 a A6, enquanto que os alunos receberam codinomes como Participantes B1 a E8, variando a letra de acordo com o grupo focal (*focus group*) ao qual cada aluno participou. Esta medida foi adotada para garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados dos envolvidos na pesquisa.

A seleção dos alunos para participação dos *focus groups* ocorreu por meio de voluntariado, em que eles se inscreveram para participar de forma ativa e espontânea. A divisão em grupos foi realizada levando em consideração a agenda e

a disponibilidade dos participantes, com o objetivo de garantir sua conveniência e maior engajamento durante o processo de coleta de dados para a pesquisa.

Para facilitar o processo de análise e interpretação dos dados coletados, os conteúdos gerados, tanto nas entrevistas individuais em profundidade quanto nos *focus groups*, foram gravados em meio eletrônico (áudio) e, posteriormente, transcritos (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; GIBBS, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de análise e interpretação dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo (GUBRIUM et al., 2012; SCHREIER, 2012; KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018), mais especificamente a Análise de Dados Categórica, por meio da qual foi possível estabelecer categorias (ou dimensões) de análise que produzissem sentido (BARDIN, 2016).

Dessa forma, o processo de análise de conteúdo contemplou os seguintes passos: preparação dos dados coletados, transformação do conteúdo coletado nas entrevistas individuais e nos *focus groups* e transcrito em unidades de análise, classificação das unidades em categorias de análise, a análise dos dados propriamente dita e a sua respectiva interpretação (SCHREIER, 2012; KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016).

As categorias de análise foram definidas *a priori* (SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016), ou seja, as categorias de análise estavam intimamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa, que são: “a” influência da cocriação de valor, do valor de uso dos serviços, dos custos de troca e da satisfação de clientes (alunos) sobre a retenção de clientes (alunos) em relação ao curso frequentado – curso de Graduação em Direito, “b” oportunidades de melhoria na infraestrutura e nos serviços prestados no contexto da IES e do curso em estudo e “c” direcionamentos propostos.

É oportuno comentar que, para a análise dos dados, foi utilizado um *software* para tratamento de dados qualitativos, conforme sugerido na literatura (GUBRIUM et al., 2012; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; DENZIN; LINCOLN; 2017; HENNINK; HUTTER; BAILEY; 2020). Neste caso, foi empregado o *software* NVivo (JACKSON; BAZELEY, 2019).

Com o propósito de validar o conjunto de direcionamentos propostos para a potencialização da retenção de clientes (alunos) da IES em estudo, especificamente no âmbito do curso de Graduação em Direito, foi utilizado o procedimento da triangulação de dados (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Para tanto, foi verificada a teoria acessada, os dados coletados por meio da interpretação do pesquisador e suas proposições, e os direcionamentos foram apresentados e discutidos com parte dos participantes da pesquisa (gestores da IES e alunos do curso de Graduação em Direito). Neste momento foi possível realizar ajustes e/ou aprofundamentos pertinentes.

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Para atender aos critérios éticos de pesquisa, foi solicitada à IES em estudo, e concedida, uma Carta de Anuência, com as informações gerais da pesquisa a ser realizada, mediante assinatura do responsável legal da Instituição em questão.

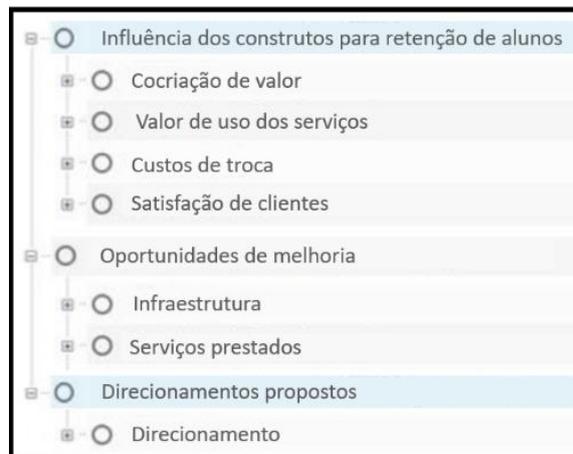
Após esta Carta de Anuência da Instituição, os participantes assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide modelo no Apêndice C). O termo contemplou os objetivos geral e específicos da pesquisa e, com base nele, foi solicitada a autorização dos participantes para a gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas e dos *focus groups*, bem como a possível publicação dos resultados, observando-se a não identificação do nome dos participantes, os quais foram denominados por codinomes.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são expostos e debatidos os dados coletados nas entrevistas conduzidas com gestores, e nos *focus groups* realizados com alunos (clientes) da IES em análise, bem como dos materiais disponibilizados pelos entrevistados referentes à retenção de clientes (alunos) na IES, e as ponderações coletadas para a triangulação dos dados.

Conforme mencionado anteriormente, as informações coletadas nas entrevistas foram organizadas de acordo com os objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa. A Figura 7 ilustra a relação entre os dados obtidos e os objetivos específicos da pesquisa, utilizando o *software* NVivo 10. Vale ressaltar que as categorias de análise apresentadas estão diretamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa, enquanto as subcategorias foram derivadas das principais perguntas formuladas durante o processo de coleta de dados.

Figura 7 – Categorias e subcategorias de análise



Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

4.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS E DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Como comentado anteriormente, a coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa, foram conduzidas entrevistas individuais em profundidade com os gestores da IES em estudo. Na segunda etapa, foram realizados *focus groups* com os alunos, que representam os clientes da IES.

As entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas no período de 04 a 25 de janeiro de 2023, com uma duração mínima de 14 minutos e máxima de 57 minutos. Algumas entrevistas foram realizadas presencialmente, enquanto outras foram conduzidas por meio da plataforma Zoom, devido à disponibilidade de agenda dos entrevistados. A adoção destas duas modalidades de entrevista proporcionou uma interação efetiva entre entrevistador e entrevistado, permitindo que os participantes expressassem suas respostas de acordo com sua própria compreensão (BAUER; GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009). O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistados	Cargos	Sexo	Idade (anos)	Tempo na IES (anos)	Tempo no Cargo (anos)	Duração e Modalidade
A1	Secretária de Núcleo do Direito	F	51	30	3	22 min / presencial
A2	Secretária do Curso de Direito	F	43	19	12	31 min / presencial
A3	Coordenadora do Núcleo de Atividades Complementares	F	40	12	9	36 min / Remota
A4	Coordenadora do Núcleo de Estágios	F	41	7,5	3	44 min / Remota
A5	Diretora do Curso de Direito	F	43	12	2,5	14 min / presencial
A6	Pró-reitor de Graduação da IES	M	51	20	1	57 min / presencial

Legenda: (*) Sexo: F: Feminino e M: Masculino.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolaridade dos gestores varia de acordo com sua hierarquia. Nos cargos mais altos, como Pró-Reitor de Graduação, Diretora da Faculdade de Direito, Coordenadora do Núcleo de Atividades Complementares e Coordenadora do Núcleo de Estágios, observa-se que possuem o título de Doutorado em Direito Público. Por outro lado, nos demais cargos, a formação acadêmica é inferior. A Secretária de Núcleo do Direito possui ensino superior completo (Graduação em Economia), enquanto a Secretária do Curso de Direito tem ensino superior em andamento, pois está cursando a Graduação em Gestão de Recursos Humanos.

Os *focus groups* ocorreram no período de 04 a 25 de janeiro de 2023, com uma duração mínima de 1h 3min e máxima de 1h 28min. É importante ressaltar que todos os grupos focais foram realizadas em ambiente remoto síncrono, utilizando-se

a plataforma Zoom. O perfil dos participantes dos grupos focais é apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Perfil dos alunos que participaram dos grupos focais

Grupos Focais	Participantes	Sexo (*)	Idade (anos)	Período (**)	Ano de Ingresso	Semestre de Ingresso	Duração
1	B1	F	27	9	2019	1	01:28:15
1	B2	F	21	9	2019	1	01:28:15
1	B3	F	42	9	2019	1	01:28:15
1	B4	F	19	3	2021	1	01:28:15
1	B5	M	19	3	2021	1	01:28:15
1	B6	F	17	1	2023	1	01:28:15
1	B7	M	18	3	2022	1	01:28:15
1	B8	M	19	3	2022	1	01:28:15
1	B9	F	21	9	2023	1	01:28:15
2	C1	F	23	9	2023	1	01:03:29
2	C2	M	21	2	2023	1	01:03:29
2	C3	M	24	9	2023	1	01:03:29
2	C4	F	18	3	2023	1	01:03:29
2	C5	M	24	9	2023	1	01:03:29
3	D1	F	22	9	2019	1	01:25:29
3	D2	M	25	5	2020	1	01:25:29
3	D3	F	21	9	2019	1	01:25:29
3	D4	M	26	3	2022	1	01:25:29
3	D5	F	48	5	2021	1	01:25:29
3	D6	F	22	10	2017	1	01:25:29
3	D7	M	39	2	2022	1	01:25:29
4	E1	F	21	9	2023	1	01:22:37
4	E2	F	46	7	2018	1	01:22:37
4	E3	F	29	3	2019	1	01:22:37
4	E4	M	20	3	2019	1	01:22:37
4	E5	F	40	9	2020	1	01:22:37
4	E6	F	20	5	2020	1	01:22:37
4	E7	F	19	3	2020	1	01:22:37
4	E8	F	30	7	2020	1	01:22:37

Legenda: (*) Sexo: F: Feminino e M: Masculino.

Obs.: (**) Período: semestre letivo no qual o aluno se encontra no curso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas individuais em profundidade tiveram uma duração média de 34 minutos, enquanto que os *focus groups* tiveram uma duração média de 1h 19min. Os *focus groups*, foram compostos por cinco a nove participantes em cada um dos grupos.

Tanto nas entrevistas em profundidade como *focus groups* os conteúdos, foram gravados para análise e interpretação dos dados, contando com o consentimento adequado dos participantes, que foi formalizado por meio do envio prévio e assinatura do TCLE.

Todas as entrevistas em profundidade e os *focus groups* foram registradas, posteriormente transcritas em texto e categorizadas visando a sua organização e análise por meio da utilização do *software* NVivo 10.

4.2 INFLUÊNCIAS DOS DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES (ALUNOS) ANALISADOS

Na presente seção, são abordadas as principais evidências dos determinantes da retenção de clientes (alunos) analisados, ou seja, cocriação de valor, valor de uso de serviços, custos de troca e satisfação dos clientes no contexto da IES em estudo.

4.2.1 Cocriação de Valor

A cocriação de valor é um conceito de relevante e abrangente, que denota a essência da colaboração ativa entre as organizações e seus respectivos clientes, e que tem como base aprimorar tanto a proposta e a produção quanto a entrega de valor. Neste contexto, evidencia-se, por meio dos depoimentos dos participantes da pesquisa, que a cocriação de valor ocorre de maneira direta e palpável através das interações ocorridas entre a Universidade (organização) e seus alunos (clientes), que usufruem de seus serviços educacionais. Este fenômeno é particularmente observado durante a execução de projetos e de programas de extensão, aliás, como mencionado por todos os gestores entrevistados (ENTREVISTADOS A1 a A6).

Durante as entrevistas conduzidas com gestores e os *focus groups* com os alunos, um aspecto amplamente discutido e enfatizado foi a relevância estratégica da cocriação de valor nos projetos e programas de extensão universitária. Tal

abordagem visa estabelecer uma sinergia colaborativa que transcende a comunidade acadêmica, englobando diversas partes interessadas, tais como empresas, organizações sociais e membros da comunidade local, com o propósito de fomentar o processo de criação e entrega de valor de forma conjunta e alinhada às necessidades e às expectativas dos públicos envolvidos.

Tais projetos e programas promovidos pela IES em análise têm como premissa fundamental atribuir aos alunos um papel central e ativo, não apenas como receptores passivos de conhecimento, mas também como efetivos cocriadores de valor e sujeitos ativos de seu processo de aprendizagem. Esta abordagem busca envolvê-los de maneira participativa no desenvolvimento e na implementação de ações de extensão, conferindo-lhes a oportunidade de exercer sua capacidade criativa e de propor iniciativas relacionadas ao seu campo de conhecimento em colaboração com os docentes. Esta perspectiva, ressaltada pelo Entrevistado A6, destaca a importância de estimular e valorizar o engajamento dos alunos no processo de cocriação, permitindo-lhes desempenhar um papel protagonista na concepção, execução e avaliação dos projetos de extensão, em sintonia com as diretrizes e demandas institucionais.

O aluno inclusive pode apresentar projetos de extensão (...), mas a propositura do projeto de extensão deve ocorrer juntamente com um docente da faculdade onde ele está cursando a graduação (ENTREVISTADO A6).

Dessa forma, a IES reconhece o potencial dos alunos como agentes transformadores e fomenta sua participação ativa no desenvolvimento de atividades extensionistas, fortalecendo, assim, a integração entre teoria e prática, e promovendo uma formação acadêmica mais abrangente e alinhada às necessidades do contexto socioeconômico no qual estão inseridos.

Três dos gestores entrevistados (ENTREVISTADOS A1, A3 e A6), enfatizaram que os projetos de extensão desempenham um papel significativo na promoção de benefícios educacionais aos alunos, englobando diversas oportunidades de aprimoramento. Entre estes benefícios, destaca-se a possibilidade de adquirir experiência prática e conhecimentos complementares que ampliam sua formação acadêmica. Além disso, os projetos de extensão oferecem aos alunos a oportunidade de cumprir as horas complementares obrigatórias estabelecidas na matriz curricular, que são requisitos fundamentais para a obtenção do seu diploma.

O programa de extensão, amplamente mencionado pelos alunos (PARTICIPANTES B3, C4, E4, E7 e E8) e pelos gestores (ENTREVISTADOS A1 a, A6) é um exemplo de um programa que promove a cocriação de valor em parceria universidade, alunos e comunidade. Este programa é caracterizado por ser um conjunto de eventos institucional consolidado, realizado em várias edições e em diferentes regiões do município no qual a IES está localizada. Sua abrangência é destacada pelo fato de oferecer atendimentos gratuitos à população, sendo considerada parte integrante da curricularização da extensão universitária no âmbito da Graduação de Direito.

(O “nome do Programa”) é maravilhoso, de suma importância. A IES oferta para nossa participação. Eu fui não somente pelas horas [complementares], mas pela oportunidade de interação com a comunidade e por ver o Direito na prática, que não é tão comum para quem está no começo do curso (PARTICIPANTE C4).

Conforme enfatizado pelo Participante C4, o referido programa de extensão proporciona uma oportunidade ímpar para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos no curso de Graduação em Direito, bem como a interação valiosa entre a comunidade em geral, a IES e os discentes envolvidos. Esta participação ativa permite aos estudantes um maior aprofundamento, sendo esclarecedor das múltiplas facetas inerentes à sua futura profissão, particularmente nos estágios iniciais de sua trajetória (ou jornada) acadêmica.

Ver o (“nome do Programa”) no meu bairro foi um dos motivos mais fortes para eu optar pelo curso de Direito (...). Levar o conhecimento jurídico à população que não tem condição financeira de acessar de forma muito fácil, fazer o bem à população. Isso fez parte do conjunto de coisas que me fez optar pelo curso na (IES em estudo) (PARTICIPANTE E7).

Conforme enfatizado pela Participante E7, é importante ressaltar o impacto social do projeto de extensão no município onde é implementado. Este projeto exerce uma influência positiva ao estimular e motivar os alunos a optarem pelo curso de Graduação em Direito da IES, proporcionando-lhes uma oportunidade de aprofundar seus conhecimentos e compreensão desta área acadêmica. Além disso, o projeto fortalece os laços entre a IES e seus alunos, estabelecendo uma relação colaborativa que resulta na cocriação de valor para ambas as partes envolvidas. É inegável que tal iniciativa de extensão desempenha um papel fundamental no desenvolvimento social, acadêmico e profissional dos estudantes, promovendo uma maior integração entre a academia e a comunidade local.

Os Entrevistados A3 e A6 (gestores da IES) afirmaram que um dos objetivos principais deste programa é o de desenvolver ações que permitam o aprimoramento dos acadêmicos, tanto em termos de conhecimentos teóricos quanto práticos, e que tenha um impacto positivo na melhoria da qualidade de vida da população atendida. Dessa forma, a IES busca estabelecer uma relação de colaboração entre a instituição e a comunidade, visando beneficiar ambas as partes por meio de um intercâmbio de conhecimentos e de experiências enriquecedoras.

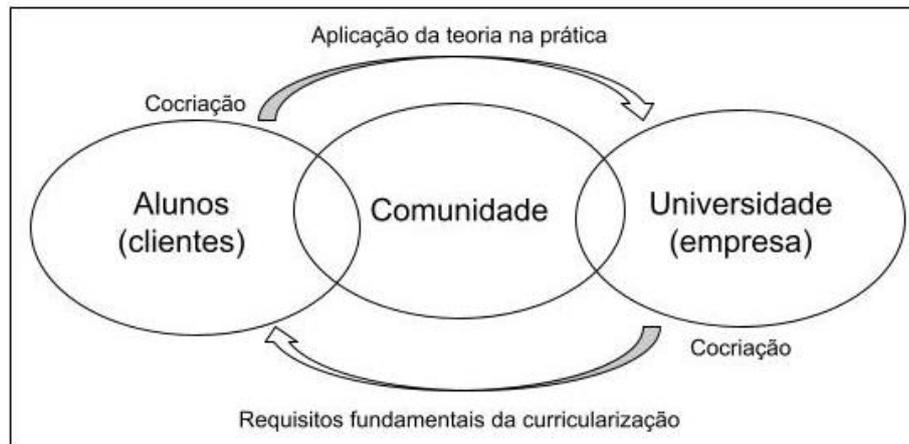
O Entrevistado A6 destacou, ainda, que a Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 do MEC – Ministério da Educação, foi um marco importante para o desenvolvimento mais efetivo das ações de extensão universitária, que interajam diretamente com os alunos. Esta resolução estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira, que incluem a obrigatoriedade de que as atividades de extensão correspondam a, no mínimo, 10% da carga horária curricular dos cursos de graduação. Estas atividades devem ser integradas à matriz curricular dos cursos, permitindo que os conhecimentos adquiridos na Universidade sejam colocados em prática para atender às necessidades da comunidade local.

O Entrevistado A6 ressaltou também que essa regulamentação é muito importante para a formação de profissionais capacitados a enfrentar os desafios da carreira escolhida, no caso, a carreira jurídica:

(...) isso é fruto de uma necessidade que o Ministério da Educação e os Conselhos Estaduais de Educação têm para aproximar mais o aluno da realidade do mercado de trabalho, atendendo às necessidades da população. (...) também vai ao encontro dos pilares da Universidade, que são: ensino, pesquisa e extensão (ENTREVISTADO A6).

De acordo com o relato dos Entrevistados A1, A3 e A6, os projetos de extensão desempenham um papel de extrema relevância no âmbito da estrutura curricular do estudante, resultando em um aumento significativo do seu interesse pelo curso em questão. Além disso, o Entrevistado A3 destacou que esta interação direta entre os alunos e os referidos projetos exerce uma influência direta na sua permanência (retenção de alunos) na IES, o que pode ser exemplificado e visualizado de forma eloquente por meio da Figura 8, que ilustra esta relação sinérgica. Esta dinâmica colaborativa, evidenciada pelo envolvimento ativo dos estudantes nos projetos de extensão, promove uma maior identificação com a matéria estudada e, conseqüentemente, contribui para uma maior motivação e engajamento acadêmico ao longo da jornada educacional.

Figura 8 – Cocriação de valor nos projetos de extensão da IES



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa.

Conforme ilustrado na Figura 8, é possível observar a simplificação e a cocriação ocorrida nos projetos e programas de extensão, através das interações entre os alunos, a comunidade e a Universidade, visando gerar benefícios mútuos para todas as partes envolvidas. Essa abordagem oportuniza aos alunos a aplicação prática de seus conhecimentos teóricos em casos reais, ao mesmo tempo em que permite à universidade cumprir com os requisitos fundamentais de sua estrutura curricular. Dessa forma, esta interação proporciona uma valiosa experiência de aprendizado aos estudantes, ao mesmo tempo em que a instituição acadêmica promove a integração entre teoria e prática, contribuindo para a formação acadêmica e profissional dos discentes.

Para a Entrevistada A1, os programas e projetos de extensão oferecidos pela IES têm o efeito de engajar de maneira mais intensa os alunos, proporcionando-lhes a oportunidade de explorar e compreender melhor o curso por meio da prática real da carreira. Este envolvimento mais profundo resulta em um maior comprometimento dos estudantes em permanecerem no curso, bem como em sua motivação para descobrir e explorar novos aspectos relacionados à área de estudo, impulsionando-os, acima de tudo, a continuar sua trajetória acadêmica.

Tais programas e projetos de extensão demonstram-se como elementos eficazes para promover um ambiente de ensino-aprendizagem enriquecedor, enraizado na aplicação prática dos conhecimentos teóricos desenvolvidos, além de estimular a descoberta de novas perspectivas e aprofundamento dos conhecimentos específicos do curso. Inclusive, foi destacado que:

Os projetos de extensão fazem os alunos ficarem mais envolvidos no curso [de Direito] e conhecem melhor [a realidade de sua futura profissão] e ficam mais motivados a continuar [engajados no curso e na IES] (ENTREVISTADA A1).

De acordo com a Entrevistada A3, torna-se evidente que a Faculdade de Direito em questão está empenhada em direcionar seus recursos e esforços para a ampliação e o aprimoramento de sua oferta de projetos de extensão. Esta estratégia, por sua vez, visa primordialmente estimular e impulsionar a participação ativa e efetiva dos alunos dentro do ambiente acadêmico, buscando, assim, consolidar sua permanência e engajamento contínuo no curso. Além disso, a entrevistada comentou que:

Estamos trabalhando para desenvolver mais projetos de extensão que estimulem mais os alunos. (...) Eles [projetos de extensão] são partes fundamentais do currículo do aluno. (...) colaboram para estimular o aluno a continuar cursando Direito [em nossa IES] (ENTREVISTADA A3).

Neste contexto, torna-se evidente que a cocriação de valor emerge como uma abordagem essencial para promover uma interação dinâmica e concreta entre a IES e seu entorno, visando a permanência dos alunos na Instituição sob uma perspectiva de longo prazo.

Essa dinâmica é sustentada pelos benefícios mútuos gerados e pelo fortalecimento dos vínculos estabelecidos entre os estudantes, a Universidade e a sociedade em geral. Dessa maneira, os programas de extensão demonstram o compromisso inabalável da instituição no sentido de promover de forma incisiva a cocriação de valor, impulsionando, assim, o desenvolvimento acadêmico dos alunos e contribuindo para o bem-estar sustentável da comunidade local como um todo.

É importante ressaltar que não foram evidenciadas quaisquer outras instâncias de cocriação, além das previamente mencionadas, que estão principalmente relacionadas à esfera da extensão universitária. Cabe ressaltar que, após uma análise minuciosa, não foram encontrados quaisquer manifestações, tanto por parte dos gestores, quanto por parte dos alunos, de outras iniciativas de cocriação em relação ao próprio curso em si, às disciplinas ministradas durante o programa acadêmico ou aos serviços complementares oferecidos pela Instituição.

Sendo assim, apresenta-se o Quadro 3, que resume os principais aspectos abordados pelos participantes da pesquisa em relação à cocriação de valor:

Quadro 3 – Principais aspectos identificados sobre cocriação de valor

Principais Aspectos identificados	Participantes da Pesquisa
Projetos e programas de extensão como mecanismo de interação Universidade, aluno e comunidade	A1, A2, A3, A4, A5 e A6
Projetos de extensão desempenham um papel importante na promoção de benefícios mútuos entre Universidade, comunidade e aluno	A1, A3 e A6
Programa de extensão que oferece atendimentos personalizados e gratuitos à população na área do Direito, mediante interação com os alunos	A1, A2, A3, A4, A5 e A6 e B3, C4, E4, E7 e E8
Extensão como algo relevante no âmbito da estrutura curricular dos alunos	A1, A3 e A6

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Valor de Usos dos Serviços

Quando indagados os participantes acerca do valor de uso dos serviços prestados, eles destacaram, de maneira enfática, as medidas estratégicas empreendidas pela IES em estudo, com o intuito de otimizar a economia tempo e para maximizar os processos por meio da digitalização de diversos serviços. Aliás, como destacado pela Participante D5:

Eu acho que o fato de a estrutura, no geral, ser digital e você conseguir mandar mensagens pelo *WhatsApp*, às vezes demora te responder, mas ter esse meio de comunicação, eu acho que economiza muito tempo ao invés de você ter que ir lá [pessoalmente] na Secretaria ou então na Administração, no Financeiro e ter que pedir para te atender.

Conforme mencionado pela Participante D5, a relevância do uso do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* pelos diferentes setores da instituição, com o propósito de aprimorar a comunicação e o atendimento por meio da plataforma digital facilitou muito. Esta ferramenta de comunicação viabiliza uma transmissão ágil de informações aos estudantes da IES, promovendo uma otimização do tempo ao evitar deslocamentos desnecessários dos alunos, ou filas de espera, até as dependências físicas da Instituição.

A Participante D2 enfatizou outro aspecto importante em relação à digitalização dos processos ou serviços na Instituição, no que se refere à utilização das ferramentas disponibilizadas pelo Sistema Educacional, adotado pela IES, com o propósito de facilitar o processo de pagamento das mensalidades por parte dos acadêmicos. Esta abordagem promoveu uma maior agilidade e praticidade, permitindo que os estudantes efetuem suas transações financeiras de maneira

simplificada e eficiente. Dessa forma, os alunos conseguem gerenciar suas obrigações financeiras de forma mais conveniente e otimizada.

(...) mais de oitenta por cento de tudo o que a gente faz é digital então, [o Sistema Educacional utilizado pela IES] ajuda [facilita] porque podemos baixar o boleto de onde a gente estiver, no celular ou computador, e pode pagar com crédito e débito. Então para nós é muito rápido porque a gente tem a vida corrida (PARTICIPANTE D2).

Portanto, o Sistema Educacional adotado pela IES visa otimizar os meios de pagamento das mensalidades destinadas aos alunos, bem como outras necessidades burocráticas. Esta iniciativa permite que os discentes efetuem seus pagamentos sem a necessidade de deslocamento até uma agência bancária, oferecendo a comodidade de realizar transações por meio de cartões de crédito e/ou de débito. Tal medida contribui para a agilidade do processo, considerando o acúmulo de atividades acadêmicas, profissionais e pessoais dos estudantes. Dessa maneira, viabiliza-se uma solução que atende às demandas dos alunos, proporcionando-lhes praticidade e eficiência na realização de suas obrigações financeiras e demais serviços.

A expedição de documentos também foi mencionada pelos Participantes B5 e D1 como algo eficiente e ágil. Segundo eles, por meio do Sistema Educacional, os usuários têm a possibilidade de solicitar e obter declarações e históricos de forma gratuita e rápida. Esta funcionalidade oferece facilidade e agilidade no acesso aos documentos, evitando os processos tradicionais que, normalmente, tendem a ser burocráticos. Por isso, o Sistema Educacional se apresenta como um recurso importante, agilizando os procedimentos documentais e proporcionando maior comodidade aos seus usuários. O excerto a seguir é ilustrativo:

(...) é muito mais prático (...) Quando você quer um documento, por exemplo, não precisa de ir lá na Faculdade. Pode pedir por e-mail e eles [Secretária Geral] já te mandam [ou podemos acessar diretamente o Sistema Educacional e gerar o respectivo documento]. Eu acho bem prático (PARTICIPANTE D1).

Outro aspecto destacado pelos participantes (alunos) diz respeito à relação custo *versus* benefícios propiciada pela IES, especialmente devido ao preço acessível atribuído aos serviços prestados. O relato a seguir ilustra tal percepção:

Antes da pandemia era um pouco mais caro, mas agora eu acho que [o preço, o valor das mensalidades] está mais em conta e tanto que tem os descontos também, né? (...) Na minha opinião, fica acessível [aos estudantes] (PARTICIPANTE C5).

Como expressado pelo Participante C5, essa consideração quanto aos preços praticados (valor das mensalidades e do curso) ressaltam uma proposta financeiramente vantajosa oferecida pela Instituição, o que se traduz em um equilíbrio adequado entre o valor das mensalidades e o valor total investido no curso de Graduação em Direito pelos alunos e os benefícios obtidos por eles. E isto reforça a preocupação da IES em proporcionar uma educação de qualidade, valorizando a acessibilidade dos alunos quanto ao aspecto financeiro como um fator relevante na escolha dos estudantes pela IES e pelo curso em estudo.

Além disso, vários participantes relataram os diversos benefícios oferecidos pela IES e afirmaram que recebem um retorno superior ao valor investido (ou preço pago) nas mensalidades (B2, B7, C2, C5, D1, D2, D5 e D7). Os relatos ressaltam a percepção dos alunos de que os benefícios proporcionados pela IES superam amplamente o montante financeiro despendido por eles no curso. Tal constatação evidencia a valorização dos serviços educacionais e demais vantagens oferecidas pela IES, corroborando a sua reputação de proporcionar uma experiência acadêmica enriquecedora e equitativa no que diz respeito à relação custo *versus* benefícios.

A Participante B2, inclusive, enfatizou o fato de que a Instituição proporciona a oferta de bolsas de estudo aos alunos, uma vantagem que não é encontrada necessariamente nas instituições concorrentes, devido à natureza jurídica específica da IES em estudo. Esta particularidade jurídica permite que a IES ofereça diversas possibilidades de descontos e/ou de bolsas de estudo, reduzindo o valor a ser pago nas mensalidades, visando facilitar o acesso e promover a inclusão e a retenção de estudantes de diferentes perfis socioeconômicos.

Com base no relato fornecido pelo Participante B7, é possível salientar que entre os benefícios oferecidos pela IES, destaca-se um ambiente propício aos estudos, no qual a infraestrutura é apresentada com padrões de qualidade altamente satisfatórios.

(...) por causa da estrutura da Faculdade né? (...) a questão de sala [salas de aula]. Toda sala [de aula] tem ar condicionado. Os banheiros são bem cuidados, as salas [de aula] são bem cuidadas. Eu já passei em outras faculdades aqui [neste momento o participante trouxe o nome da cidade onde a instituição comentada está localizada] e já vi como é a estrutura de lá. Também tem os professores, que são muito bons também. Eu penso assim (...) não sei se alguém discorda de mim, mas eu penso que é um bom investimento sim [cursar a Graduação em Direito na IES em estudo] (PARTICIPANTE B7).

Considerando a condição de um participante (PARTICIPANTE B7), proveniente de uma transferência de outra IES, é possível discernir que ele estabelece uma comparação entre as instituições concorrentes, avaliando aspectos acionados à infraestrutura, como, por exemplo, a presença de salas de aula com climatização adequada e um ambiente físico limpo e organizado. Isto reforça a sua decisão, que na sua percepção foi uma decisão acertada ao escolher e migrar para a IES em estudo. Além disso, outro aspecto mencionado é a alta capacitação do corpo docente (professores), em termos de formação e de experiência, uma opinião compartilhada pelo Participante B7 e a Participante C2. O excerto a seguir ilustra tal situação:

(...) eu acho que o retorno [relação custo *versus* benefícios] em relação a mim é muito alto. É muito absurda a qualidade dos professores [qualidade elevada]. Por que eu vejo que os professores (...) e eu fico assim tipo cara quem é você? De onde você saiu? Você é muito *top* (PARTICIPANTE C2).

O comentário da Participante C2 manifesta sua profunda admiração e respeito pelo corpo docente da IES. E tal percepção é compartilhada por diversos outros alunos que participaram da pesquisa (PARTICIPANTES B1, B7, C2, C5, D7, E7 e E8), os quais comentam sobre o privilégio de estarem em um curso com muitos professores com título de Doutor e vasta experiência no mercado. Tais professores são amplamente reconhecidos como um diferencial muito relevante da IES em relação aos seus competidores.

Outro aspecto mencionado pelos participantes diz respeito aos cursos livres disponibilizados aos estudantes ao longo da sua Graduação em Direito, tais como o curso de língua portuguesa e oratória, que foram especificamente mencionados pelos Participantes C1 e D6. Entretanto, o verdadeiro ponto de destaque, mencionado por diversos participantes (PARTICIPANTES B2, C3, E2 e E5), foi o curso preparatório para o Exame da OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. Neste sentido, o Participante E2 destacou que:

Uma experiência na verdade que eu tive e que eu achei legal foi aquele curso preparatório para OAB aos sábados. (...) Eu acho que ajudou bastante. (...) eu fiz bem antes, pois eu nem precisava fazer OAB na época, mas eu fiz [para me preparar melhor] e gostei bastante.

O curso preparatório para o Exame da OAB é um benefício exclusivo disponibilizado aos alunos matriculados no curso de Direito. Este curso é ministrado de forma virtual, aos sábados, oferecendo aulas especializadas com o objetivo de

preparar os estudantes de maneira abrangente para esta importante avaliação. Por meio da aplicação de metodologias ativas, tais como a resolução de questões práticas, o curso desempenha um papel fundamental ao proporcionar uma contribuição efetiva para que os discentes obtenham êxito no Exame da OAB (ENTREVISTADO A5).

É válido ressaltar outros benefícios discutidos pelos participantes da pesquisa, notadamente as atividades físicas voltadas ao bem-estar, como, por exemplo, a prática de Yoga, que recebeu menção positiva dos Participantes B9 e E6. Cabe mencionar que a Instituição disponibiliza uma academia em suas instalações físicas, a qual está acessível a todos os alunos, conforme relatado e valorizado tanto pelos gestores da IES (ENTREVISTADOS A1 a A6) quanto por diversos alunos (PARTICIPANTES B1, B3, B8, B9, C2, C4, D3, D9, E2, E4 e E6). Para ilustrar tal aspecto, segue o comentário do Participante E2:

(...) os benefícios da Faculdade são muitos. O fato de ter a academia me ajudou muito, principalmente quando eu estava com a coluna meio machucada, me ajudou, fazendo natação. Lá tem muitas modalidades, como a musculação. É muito bom.

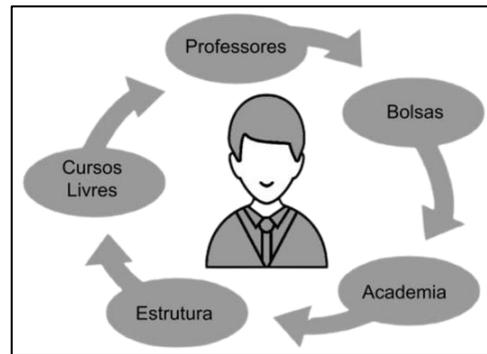
As iniciativas empreendidas com o intuito de fomentar o bem-estar dos alunos também foram ressaltadas pelo Entrevistado A6, que fez questão de destacar o reconhecimento internacional que a IES recebeu em relação à promoção do bem-estar dos alunos.

A IES recebeu o selo internacional [Nome do Selo], por promover um *Campus* saudável, que contribui para qualidade de vida dos discentes (ENTREVISTADO A6).

A certificação mencionada pelo Entrevistado A6 destaca a dedicação das universidades em contribuir de maneira positiva para o estilo de vida e para o bem-estar dos estudantes universitários, promovendo e incentivando a prática de atividades físicas e a adoção de escolhas saudáveis no âmbito do *Campus* que frequentam.

Os benefícios mencionados pelos participantes, tendo ao centro uma pessoa, a qual representa toda a comunidade acadêmica atendida, são sintetizados na Figura 9, que ilustra de maneira clara e objetiva os aspectos positivos relatados durante as entrevistas e os *focus groups*.

Figura 9 – Principais benefícios destacados pelos participantes da pesquisa em relação ao valor de uso dos serviços



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa.

Por meio dessa representação visual, é possível obter uma visão abrangente dos diversos benefícios identificados, abarcando a infraestrutura de qualidade da IES, o corpo docente altamente capacitado, os cursos livres oferecidos e, em destaque, o curso preparatório para o Exame da OAB e a Academia Escola da Universidade. Estes benefícios são mencionados principalmente pelos alunos como altamente vantajosos, uma vez que afirmam que a decisão de fazer parte da IES em estudo é acertada e viável, não se limitando apenas a questões financeiras ou ao curso que frequentam, no caso, a Graduação em Direito. A partir dessa representação visual, é possível compreender a amplitude e a relevância dos benefícios oferecidos pela Instituição, consolidando a convicção dos alunos de que estão tomando uma decisão acertada ao escolherem e permanecerem na IES.

Sendo assim, é apresentado o Quadro 4, que sintetiza os principais aspectos discutidos pelos participantes da pesquisa em relação ao valor de uso dos serviços.

Quadro 4 – Principais aspectos identificados sobre o valor de uso dos serviços

Principais Aspectos Identificados	Participantes da Pesquisa
Maximização do tempo dos alunos	B5, D1, D2 e D5
Vantagem financeiras ofertadas para IES	B2, B7, C2, C5, D1, D2, D5, D7
Estrutura da IES, incluindo prédios, salas de aula, academia e outros espaços	A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B3, B8, B9, C2, C4, D3, D9, E2, E4 e E6
Qualidade do corpo docente da IES	A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B7, C2, C5, D3, D7, E2 e E8
Relação custo versus benefícios positiva e decisão acertada em relação à escolha e à permanência na IES e no curso	B1, B2, B3, B7, B9, C1, C2, C3, C4, C5, D3, D6, D7, D9, E2, E4, E5 e E6
Sentimento de bem-estar e qualidade de vida na Universidade	B1, B2, B3, B7, B9, C1, C2, C3, C4, C5, D3, D6, D7, D9, E2, E4, E5 e E6

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Custos de Troca

Os custos de troca são possíveis obstáculos financeiros ou não-financeiros que podem impedir ou dificultar que os clientes abandonem determinado provedor de serviços em direção a algum de seus concorrentes. Estes custos de troca podem ser positivos, quando associados aos riscos de perda, e tal aspecto se torna evidente nos relatos dos participantes da pesquisa que mencionaram a privação dos benefícios previamente citados (vide subseção anterior), ou negativos.

Conforme ressaltado pelo Participante B9, destaca-se a potencial perda financeira decorrente de eventual migração da IES para outra IES, além de cessar o uso dos serviços prestados pela Academia Escola.

Se a gente for fazer uma conta básica, por exemplo, a questão da academia. O que fornece a academia, musculação, natação e etc, e tem a questão também da do Muay Thai. Vamos fazer uma conta básica. A musculação, R\$ 100,00 [mensais], uma aula de Muay Thai, R\$ 100,00 também? R\$ 200,00? A gente acaba pagando trezentos reais pelo curso [de Graduação em Direito] na Faculdade que tem uma estrutura enorme, né? Com professores bons, que dão oportunidade de você crescer (PARTICIPANTES B9).

O Participante B9 enfatizou que os custos incorridos pela estudante para pagar academia com aulas de musculação e Muay Thai, fora da IES, provavelmente ultrapassariam o investimento realizado mensalmente, com o pagamento das mensalidades, que giram em torno de R\$ 510,00 com desconto de pontualidade na Instituição, a qual proporciona uma ampla gama de outros benefícios e serviços. Neste sentido, uma eventual mudança de IES não se mostraria vantajosa sob o ponto de vista econômico, tendo em vista unicamente a Academia como fator determinante, se fosse o caso.

A perspectiva mencionada é compartilhada pelos Participantes C3 e E1, que argumentaram que se optassem por deixar a Universidade, além de renunciar aos inúmeros benefícios adicionais oferecidos, também renunciariam ao curso preparatório para a OAB, o qual é oferecido de forma gratuita aos alunos da Graduação em Direito. Estes alunos ressaltaram que o referido curso possui um alto valor e reconhecimento em IES da região. Dessa forma, a decisão de abandonar a Universidade seria vista como uma perda substancial, levando em consideração todos estes aspectos, o que configuram custos de troca substanciais.

Outro aspecto destacado pela Participante B2 é a eventual perda de descontos e das bolsas de estudo concedidas pela IES, o que dificilmente seria encontrado, na mesma proporção em outras IESs da região. E isto acrescenta uma maior complexidade à decisão de abandonar a Universidade e migrar para outra IES, uma vez que implica não somente na renúncia dos benefícios oferecidos pela própria Instituição, mas também na perda direta de benefícios financeiros.

Tal circunstância aumenta o peso da decisão, demandando uma análise cuidadosa dos potenciais impactos econômicos, acadêmicos e de outra natureza resultantes. Para o Participante B2:

Então, se eu mudar [de IES], ia bagunçar [minha vida] porque hoje em dia eu não pago nada de Faculdade, né? Eu consegui a bolsa integral [nome da Entidade sem fins lucrativos de Goiás – GO que tem um convênio coma IES]. Aí eu ia ter que pagar [pelo curso de Direito], ia ter que gastar com locomoção, porque hoje eu pego carona com o meu esposo. E, então, eu ia gastar o triplo.

A natureza jurídica da IES em questão, permite-lhe estabelecer convênios com diversas organizações sociais do Estado de GO. Em virtude desta prerrogativa, vários estudantes são contemplados com bolsas de estudo (parciais ou integrais) fornecidas por tais entidades. Neste contexto, a possibilidade de uma mudança para outra instituição acarretaria na perda destes benefícios educacionais, resultando em consequências financeiras adversas para os alunos. Portanto, é imperativo considerar este aspecto ao avaliar a viabilidade de uma eventual transferência educacional.

Outro aspecto relevante reside na incompatibilidade curricular do curso, tendo em vista que cada IES possui uma matriz curricular específica, distinta das demais, e que, mesmo havendo aproveitamentos, os alunos poderiam perder alguns créditos cursados, conforme relatado pela Entrevistada A2:

A matriz curricular [da Graduação em Direito entre as IESs] é diferente, fica difícil para eles [no caso, os alunos] estar trocando de instituição por isso. (...) as grades [curriculares] são diferentes e eles (os alunos) irão perder muito tempo [a ter de cursar mais algumas disciplinas, nas quais não obtiverem o aproveitamento de créditos].

A existência de disparidades substanciais entre as matrizes curriculares adotadas por distintas IESs, portanto, acarreta uma necessidade premente para os estudantes de estenderem sua permanência nos estabelecimentos de ensino, devido às discrepâncias presentes entre as estruturas curriculares adotadas pelas

diferentes instituições. Esta realidade desafia os alunos, impondo-lhes um ônus financeiro e acadêmico e um desgaste de tempo adicional para integralização do curso considerável, que deve ser dedicado ao cumprimento das exigências acadêmicas específicas de cada instituição, a fim de alcançar a conclusão plena do curso e obter, enfim, o tão almejado diploma.

Outro aspecto importante reside na tempestividade da transferência para outra IES, considerando que a mudança em meio do semestre, por exemplo, acarretaria perda das disciplinas já cursadas ao longo do semestre letivo em curso. É importante salientar que, geralmente, as notas obtidas pelos alunos são computadas ao final do semestre, o que implica que as disciplinas cursadas até o momento da transferência podem não ser oficialmente registradas em seu histórico acadêmico, aliás, como apontado pela Entrevistada A2:

Os alunos podem mudar [de IES] a qualquer tempo, só que se eles mudarem no meio de um período do semestre [em andamento], no caso, poderão perder a disciplina que estão cursando.

Neste caso, a IES adota uma política que não impõe obstáculos aos estudantes quando estes necessitam entregar documentos para realizar a transferência para outra instituição, conforme relatado pelo Entrevistado A6:

Se ele [discente] quiser sair da IES e cursar o curso de Direito em outra instituição ele vai na Secretaria Geral e ele vai requerer o *kit* transferência que é um dossiê que é a Universidade que faz para ele ingressar em outra instituição. Hoje, a gente fornece isso aí para ele com cinco dias. (...) ou até mesmo antes, geralmente temos cumprido [este prazo máximo] porque nós temos um registro acadêmico muito bem-organizado.

Como descrito pelo Entrevistado A6, a postura adotada pela IES reflete um compromisso firme em proporcionar total liberdade aos alunos e atendê-los da maneira mais adequada possível. Esta abordagem busca beneficiar os estudantes de forma positiva e ágil, considerando aspectos que influenciam, inclusive, em sua decisão de permanecer na Instituição.

Além disso, a IES respeita integralmente os acadêmicos, reconhecendo sua importância e valorizando suas necessidades e decisões individuais. Esta perspectiva, alinhada com o compromisso de excelência acadêmica e com o cuidado com os estudantes, reforça a busca contínua da Instituição em oferecer um ambiente educacional favorável e satisfatório para todos os envolvidos.

Consoante isso, no Quadro 5, de forma resumida, são apresentados os principais aspectos identificados em relação aos possíveis custos de troca:

Quadro 5 – Principais aspectos identificados sobre os custos de troca

Principais Aspectos Identificados	Participantes da Pesquisa
Tempo e esforços para mudar para outra IES	A2, A6, B1, C5 e D3
Custos financeiros e acadêmicos para mudar para outra IES	A6, B1, B2, B9 e D3
Procedimentos necessários (processo e documentação) para os alunos mudarem para outra IES	A6, B1, C3, C5 e D3

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Satisfação dos Clientes (Alunos)

A satisfação dos clientes (alunos) da IES, que frequentam o curso de Graduação em Direito está intrinsecamente vinculada à qualidade da estrutura da IES, do curso em si (e seus elementos, tais como, matriz curricular, conteúdos desenvolvidos nas disciplinas e demais atividades e à formação e à experiência do corpo docentes) e dos demais serviços prestados.

No contexto específico da prestação de serviços educacionais, é imperativo reconhecer que o foco central relacionado à qualidade global da IES e dos serviços prestados no âmbito do curso frequentado pelos alunos é o professor. Ao abordar a temática da satisfação dos clientes com os gestores entrevistados e com os alunos que participaram dos *focus groups*, observou-se uma convergência nas declarações, ressaltando a excelência do corpo docente da IES, sobretudo pela sua influência positiva sobre a retenção dos alunos na Instituição.

Ao indagar os alunos acerca de sua satisfação com o curso de Direito da IES, a resposta foi unânime: todos eles manifestaram claramente estar satisfeitos com a referida formação acadêmica em curso. Cabe ressaltar que diversos destes alunos comentaram estar extremamente satisfeitos tanto com a IES quanto com o curso (PARTICIPANTES B1, B7, C2, C5, D3, D7, E2 e E8). Esta avaliação positiva foi corroborada por meio das percepções de todos os gestores da IES entrevistados (ENTREVISTADOS A1 a A6), cujas razões para tal satisfação dos alunos estão intrinsecamente relacionadas, em especial, à competência do corpo docente.

Neste horizonte, de forma ilustrativa, alguns alunos salientaram que:

Estou muito satisfeita sim, porque tem professores muito competentes. (...). A capacitação dos professores mesmo [trata-se de um aspecto muito importante para a satisfação dos alunos]. A maioria [dos professores] com Doutorado (PARTICIPANTE D3).

Até o momento, eu estou satisfeito. Porque os professores são bons, tem a questão da estrutura, é boa também. Assim, eu estou no segundo período. Mas, então, eu ainda tenho que vivenciar muita coisa na faculdade. Mas, até o momento, estou satisfeito e está suprimindo as minhas expectativas (PARTICIPANTE C2).

Estou bastante satisfeita (...) porque, apesar de ser um curso complexo, você ficar cinco anos ali estudando é complexo. Eu gosto bastante (...) então, neste quesito, eu estou muito feliz com o curso (PARTICIPANTE E8).

Estou satisfeita pelo curso que eu considero um curso muito bom, e que vai me trazer oportunidades futuramente. Gosto da estrutura da faculdade, dos professores, gosto muito. (...) Eu tenho uma experiência muito boa com (Nome da IES) (PARTICIPANTE D3).

A titulação dos docentes foi amplamente destacada tanto pelos gestores entrevistados (ENTREVISTADOS A1 a A6) quanto pelos alunos (PARTICIPANTES B1, B7, C2, C5, D3, D7, E2 e E8). Um dos fatores determinantes desta sólida formação acadêmica dos professores foi a implementação de um convênio específico, cujo objetivo principal consistia na capacitação dos docentes por meio da obtenção do título de Doutorado implementado pela IES, conforme relatado pelo Entrevistado A6:

Na Faculdade de Direito, hoje, praticamente 70% dos professores são Doutores, com Doutorado em Direito, que é um investimento que a Universidade faz nos docentes e fizeram [possível] essa qualificação profissional, qualificação que a gente sabe que é um investimento alto, mas o retorno vem sendo dado diretamente ao acadêmico, ali, em sala de aula.

A didática adotada pelo corpo docente do curso também foi abordada pelos alunos, revelando-se como um elemento crucial para a sua satisfação com os professores e, conseqüentemente, com o curso frequentado e com a IES. Aliás, como exposto pela Participante E2:

Os professores têm bastante domínio do conteúdo. (...) Na questão de passar os conteúdos para o aluno, eles buscam ser bastante didáticos, dentro da sua personalidade.

Para a Participante E2, os docentes empreendem esforços no sentido de promover uma abordagem pedagógica enriquecedora. Neste sentido, destaca-se a importância da utilização de materiais didáticos atualizados, diversificados e

adaptados às diversas modalidades de ensino-aprendizado. A implementação desses recursos educacionais pode aprimorar de forma consistente o processo de ensino-aprendizagem, e qualificar a relação professor-aluno.

Além disso, há outro elemento que ilustra a satisfação dos alunos com o corpo docente do curso, sendo ele o aspecto metodológico das aulas ministradas nas disciplinas. O Participante D7 salientou que:

Tive professores que perguntaram qual metodologia [de avaliação] ficaria melhor, se a gente preferia fazer trabalho ao invés de prova, mais prova ou mais trabalho? E eu acho legal essa interação também porque ajuda muito a gente. Porque a gente às vezes fica muito sobrecarregado [pelas atividades acadêmicas e profissionais ou pessoais]. Quando eles perguntam a melhor forma de ajudar [sem prejuízos de qualidade] é muito importante.

Ainda de acordo com o Participante D7, é notável a presença de uma abordagem metodológica flexível por parte dos professores, que buscam oferecer o melhor material de ensino possível, de modo a permitir que os alunos aprendam e sejam avaliados de maneira justa. Esta flexibilidade metodológica é um elemento destacado na promoção de um ambiente de ensino adaptativo, no qual os educadores se esforçam para adequar as estratégias de ensino às necessidades individuais ou ao perfil dos estudantes. Dessa forma, o Participante D7 entende que esta abordagem metodológica contribui para a maximização do aprendizado e para a garantia de uma avaliação equitativa, proporcionando aos alunos a oportunidade de se desenvolver plenamente em suas habilidades e competências.

Outro aspecto amplamente discutido pelos alunos e pelos gestores foi sobre a reputação da IES na região. Eles consideram que a reputação da Instituição é um aspecto de suma importância, pois a sua imagem, que transmite credibilidade e reputação associada à sua marca, é interpretada como um indicativo de excelência acadêmica. A reputação positiva da Instituição é vista como um sinal de uma trajetória de sucesso na formação de profissionais de destaque. Tal percepção reforça a confiança dos estudantes na qualidade do ensino oferecido pela IES, tornando-a uma escolha atrativa para aqueles que buscam uma formação de excelência e, conseqüentemente, influencia em seu nível de satisfação.

Para ilustrar isto, são apresentados alguns excertos a seguir:

Eu acho que é a melhor Faculdade da região (PARTICIPANTE C2).

E também o *status* que ela tem tanto na cidade quanto na região [relacionado à credibilidade e à reputação da IES e do curso]. Afinal de contas o pessoal, no meu caso, que é [aluno do] noturno tem muitos alunos de fora da cidade, da região, das cidades do entorno, e que dizem ser a melhor [IES para se estudar] (PARTICIPANTE B4).

Eu escolhi (Nome da IES) porque, em pesquisa nas universidades da cidade, ela é a que mais se destaca, né? É a melhor e realmente tem um corpo docente muito bom (...) é muito boa (...) acho que é realmente a melhor (PARTICIPANTE B6).

Eu escolhi a (Nome da IES) porque, de todas as da cidade, acredito ser a melhor universidade (PARTICIPANTE E3).

(...) Eu acho que é uma instituição de nome dentro de [Nome da cidade onde está localizada a IES] (...) (PARTICIPANTE C4).

A reputação da IES em estudo na região fortalece a convicção dos estudantes de que ela é uma excelente opção para iniciar e prosseguir seus estudos. Esta reputação é resultado do trabalho de qualidade prestado tanto pelos professores quanto por todas as equipes da Instituição. Os alunos reconhecem e valorizam o compromisso demonstrado pelos docentes em fornecer uma educação de alto nível, bem como a dedicação de todas as equipes acadêmicas e de suporte para criar um ambiente propício ao ensino-aprendizado.

A credibilidade e a reputação positiva da IES é uma prova do comprometimento com a excelência acadêmica e do investimento contínuo em recursos educacionais de qualidade. Os estudantes confiam que a Instituição oferece um corpo docente altamente capacitado, capaz de desenvolver conhecimentos relevantes e atualizados. Os alunos também reconhecem o empenho da IES em fornecer uma infraestrutura adequada, suporte aos alunos e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, como destacado pelo Participante C5:

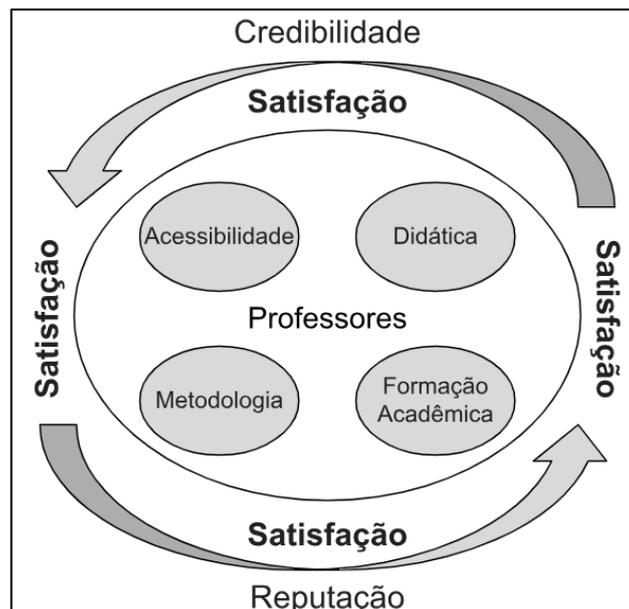
(A IES) é a mais capacitada para nós alunos. Os professores são tão capacitados e sabem realmente passar todo o conhecimento para os alunos e também há amizade, com os servidores, desde a limpeza até o Diretor, o Pró-Reitor, e isso é muito importante.

A amizade com todos que todos ali na (Nome da IES) não é só uma amizade ali é uma família acaba se tornando uma família. Então, isso aí eu levei para eles sim (...) a gente tem uma relação boa com todos os professores, com todo mundo lá. Todo mundo abraça a gente, então acaba virando uma família (PARTICIPANTE E2).

A cordialidade nas relações interpessoais, descrita pelo Participante C5, desempenha um papel importante no contexto do ambiente acadêmico ao refletir diretamente, e de forma positiva, na satisfação dos alunos com a IES. Esta cordialidade se manifesta por meio de interações amigáveis, respeitadas e acolhedoras entre os membros da comunidade acadêmica (PARTICIPANTES C5, E2). Tal atmosfera positiva e harmoniosa contribui para o desenvolvimento de um ambiente propício ao ensino-aprendizado, promovendo o bem-estar dos alunos e estabelecendo vínculos sólidos entre estudantes, professores e demais funcionários da IES (PARTICIPANTES C5, E2). Portanto, há um papel relevante no engajamento e na retenção de alunos, fortalecendo sua percepção acerca da Instituição como um local propício para sua formação acadêmica e desenvolvimento pessoal, potencializado pela sua satisfação com o curso.

Na Figura 10, há uma representação visual que busca fornecer uma visão abrangente e detalhada dos principais aspectos relacionados à satisfação dos clientes (alunos) em relação IES em estudo e, em especial, ao curso frequentado.

Figura 10 – Principais benefícios destacados pelos participantes da pesquisa em relação a sua satisfação com a IES e com o curso



Fonte: Elaborada pelo autor.

Por meio da Figura 10, é possível identificar uma gama de aspectos que desempenham um papel importante na satisfação dos clientes (alunos), sendo o

professor o ponto central deste contexto. Sua atuação é fundamental para proporcionar uma experiência acadêmica satisfatória, por meio de uma metodologia de ensino adequada, clara e acessível, que promova a compreensão dos conteúdos, de forma eficaz, e o desenvolvimento contínuo dos alunos.

Além disso, o professor deve manter uma postura cordial e atenciosa, contribuindo para um ambiente de ensino-aprendizado acolhedor. Sua formação acadêmica de alto nível e experiência profissional proporcionam uma sólida base de conhecimentos, refletindo em sua competência e profundidade em suas práticas didático-pedagógicas. Esta combinação de fatores resulta em uma experiência educacional satisfatória, que motiva os alunos a continuarem seus estudos na IES.

O Quadro 6 traz os principais aspectos identificados em relação à satisfação dos clientes (alunos) da IES:

Quadro 6 – Principais aspectos identificados sobre a satisfação dos clientes (alunos)

Principais Aspectos Identificados	Participantes da Pesquisa
Satisfação com os serviços prestados	A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B7, C2, C5, D7, E2 e E8
Satisfação com o corpo docente da IES, incluindo acessibilidade, didática, metodologia e formação acadêmica	B1, B7, C2, C5, D3, D7, E2 e E8
Reputação e credibilidade da IES	A1, A2, A3, A4, A5, A6, C2, B4, B6, C4, A3 E A6
A IES é uma boa instituição para estudar, tendo em vista a qualidade da estrutura e dos serviços prestados, em especial do curso, o que satisfaz plenamente a maioria dos alunos	A1, A2, A3, A4, A5, A6 e B4

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Retenção dos Clientes

A retenção de clientes na educação envolve manter os clientes (alunos) matriculados e engajados ao longo do tempo em seus respectivos cursos ou atividades acadêmicas. Isto pode ser alcançado por meio de estratégias e ações que garantam uma experiência educacional satisfatória. A retenção de clientes fortalece a reputação das IESs e tende a promover a sustentabilidade econômico-financeira.

Dessa forma, quando os alunos expressam sua satisfação com a instituição e com os respectivos serviços prestados, com o passar do tempo e com um nível consistente de qualidade, adquirem confiança na IES e podem chegar até a realizar recomendações a outros alunos potenciais.

Ao discutir este assunto com os participantes da pesquisa (gestores e alunos), foi observado que, muitos alunos já fizeram recomendações da IES e do curso a outras pessoas, evidenciando a disseminação positiva da qualidade percebida a partir dos serviços educacionais experienciados e da sua respectiva satisfação com os mesmos.

Este comportamento reforça a percepção de qualidade elevada, de satisfação e de confiança de boa parte dos alunos em relação à IES e ao curso que frequentam, o que também acaba por influenciar positivamente a imagem e a força da marca e a reputação da Instituição no mercado em que atua, conforme relatado pela Participante C1:

Eu recomendo [a IES] para todos. Para minha irmã inclusive. Ela vai entrar esse semestre agora e já recomendei, para o meu namorado e para minhas primas mais novas, que também estão terminando o ensino médio. (...) eu falo que aqui a Faculdade em si é muito, muito bom. Para minha irmã quando estou na Biblioteca ou eu vou pelo *Campus* tirando foto e mandando e falando, você vai estudar aqui, pois aqui é bom de você vir pra cá, para incentivar ela.

Ao analisar o discurso da Participante C1, observa-se que há uma recomendação frequente da Instituição a vários membros da família e a pessoas próximas, com ênfase nos aspectos positivos da referida IES, destacando a sua plena satisfação em relação aos serviços por ela fornecidos e ao curso frequentado (Graduação em Direito).

Com base nos relatos apresentados, pode-se inferir que é frequente a presença de parentes ou pessoas próximas de alunos ou de ex-alunos matriculados em cursos de graduação na IES. Tal fenômeno pode ser atribuído, em parte, à política institucional implementada, que oferece descontos de 25% a 30% para pais, irmãos, filhos e cônjuges, que estejam matriculados e cursando cursos de graduação na referida Instituição.

Vale destacar um aspecto apontado pelo Participante E7, que diz respeito à dimensão histórica da IES em questão, a qual atravessa gerações, sendo transmitida de forma contínua por meio de recomendações dos alunos e ex-alunos a alunos potenciais da comunidade. Tal fenômeno evidencia uma tradição sólida e duradoura que se estabeleceu ao longo do tempo, conferindo à Instituição um *status* de referência perene e promovendo a sua força como uma alternativa à escolha ou à preferência para os alunos (atuais e potenciais). E isto é evidenciado pelas falas a seguir:

Tem a questão histórica também da Faculdade. A minha mãe formou [na IES em estudo], só que era outra época. Sempre foi na minha família bem comum estudar aqui e principalmente na Faculdade de Direito (PARTICIPANTE E7).

A [Nome da IES] estava muito próxima da minha família. Eu acho que é uma instituição de nome dentro de [Nome da cidade onde está localizada a IES]. A [Nome da IES] está bem conectada à minha realidade com a da minha família (PARTICIPANTE C4).

Já recomendei para minha irmã. Ela quer fazer Direito na [Nome da IES] porque o meu pai estudou aqui, porque eu estudo aqui (PARTICIPANTE D2).

Ao analisar os depoimentos, é possível constatar que não apenas os estudantes em si recomendam a IES, mas também os seus parentes ou pessoas próximas que já tiveram a experiência de recomendá-la. Esta constatação revela um padrão de transmissão da percepção de qualidade institucional ao longo de diversas gerações, como mencionado pela Participante E7. Tal fato demonstra a solidez e a reputação enraizadas da Instituição, que perduram ao longo do tempo, conquistando o reconhecimento e a confiança tanto dos próprios estudantes quanto de seus familiares, amigos ou colegas de trabalho. Outro exemplo de continuidade de recomendações intergeracionais é um testemunho da Participante D4, que elogia a excelência e o prestígio da IES:

Minha mãe tinha se formado na antiga [antigo nome da IES em estudo], que é a [nome atual da IES em estudo], o que me fez ver o ensino primoroso daqui, que é o melhor da região (PARTICIPANTE D4).

Quando indagados sobre os motivos que levam os alunos a permanecer e a indicar a IES, é possível constatar que os relatos destacam, principalmente, os benefícios oferecidos pela Instituição, além das percepções elevadas da qualidade do ensino e, principalmente, do seu corpo docente. A seguir, mais um relato ilustrativo:

Já indiquei [a IES e o curso] (...) pelos benefícios e pela questão dos professores mesmo. A questão [da qualidade] do ensino e deles é uma coisa assim que chama atenção (PARTICIPANTE B1).

Essa constatação robustece a importância dos elementos previamente expostos para a satisfação e para a retenção dos alunos. Os estudantes, ao reconhecerem os esforços empreendidos pela IES em proporcionar um ambiente favorável à sua permanência e ao seu sucesso acadêmico e profissional, endossam não apenas a qualidade do curso de Graduação em Direito e do seu corpo docente,

mas também a qualidade da estrutura e dos serviços prestados pela Instituição como um todo. Isto posto, o Participante E5 comentou que:

[A qualidade é] muito boa porque ela [a IES em estudo] tem as áreas de laboratórios também para quem quer cursar outros cursos também, que possibilita a parte prática também, não só a parte teórica. Ela [a IES em estudo] é preparada, ela tem a estrutura para tudo isso.

Outro aspecto a ser destacado é que a retenção de alunos não se limita apenas à conclusão de seus cursos de Graduação, mas também engloba a procura contínua da IES para a realização de cursos adicionais, complementares, por exemplo, cursos de extensão ou cursos de curta duração, e até mesmo programas ou cursos de Pós-graduação. O trecho a seguir retrata tais possibilidades:

Pretendo fazer o Mestrado na IES. É muito bom. (...) acho que já estou acostumado aqui com o método da Faculdade, acostumado com o ambiente, com os professores. Então, eu acho que seria um pouco mais fácil (...). Isto no quesito pessoal mesmo. E por estar aqui bem pertinho da gente também né? Pelo menos para mim [são aspectos importante] (PARTICIPANTE E6).

Para a Participante E6, a iniciativa dos alunos em prosseguir com sua formação acadêmica na IES é um claro indicativo da qualidade dos serviços educacionais disponibilizados e de sua estrutura. Tal comportamento demonstra a confiança depositada pelos estudantes na IES, que os incentiva a continuar sua trajetória educacional dentro dos seus estabelecimentos. A confiança manifestada pelos estudantes na IES demonstra a sua crença na capacidade institucional em oferecer oportunidades de aprendizado contínuo e de desenvolvimento acadêmico. Esta relação de confiança entre os alunos e a Instituição fortalece os vínculos existentes, criando uma base sólida para a promoção de uma educação de alto nível de qualidade e para a captação e retenção de alunos.

A partir desses aspectos e de acordo com os relatos de todos os gestores entrevistados (ENTREVISTADOS A1 a A6) e de diversos alunos (PARTICIPANTES B1, C1, E7, D4, E5 e E6), é possível observar que os alunos, geral, estão confiantes em sua decisão de permanecer na Instituição, seja para a conclusão do curso que frequentam seja pela possibilidade de, após a conclusão do curso de graduação, continuarem na IES para outros cursos de aperfeiçoamento contínuo. Esta confiança é amplamente respaldada pelos elementos discutidos neste trabalho, os quais têm se mostrado importantes para a satisfação e para a retenção dos estudantes.

Os depoimentos revelam que os alunos estão cientes dos benefícios e das vantagens oferecidas pela Instituição, tais como os programas extensão, os programas de descontos e de bolsas de estudo, uma assistência estudantil abrangente, infraestrutura moderna e recursos tecnológicos adequados, somados, especialmente à qualidade da matriz curricular do curso de Graduação em Direito e do seu corpo docente (formação e experiência profissional).

Estes aspectos são reconhecidos como aspectos que contribuem para uma experiência acadêmica satisfatória e enriquecedora e propiciam um ambiente acadêmico propício ao processo de ensino-aprendizado e ao desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional dos alunos.

Nota-se, também, que os alunos valorizam a reputação e a tradição da Instituição e sua proximidade com a comunidade em geral, com base nas recomendações positivas de membros da família e de pessoas próximas e de outros estudantes. Tais indicações reforçam a convicção dos alunos em sua decisão de permanecer na IES, impulsionando a confiança e a segurança em relação à escolha da IES e do curso de Graduação em Direito, a partir da qualidade do ensino oferecido.

Em suma, os depoimentos coletados sustentam a ideia de que os alunos estão firmes e confiantes em sua decisão de permanecer na Instituição, respaldados pelos benefícios e vantagens disponíveis, pela qualidade do curso e dos professores e pela reputação consolidada da IES. Estes elementos discutidos no presente estudo são considerados fundamentais para a satisfação e para a continuidade (retenção) dos estudantes em sua jornada acadêmica.

Para facilitar a compreensão, no Quadro 7 são apresentados os principais aspectos identificados no que se refere à retenção de clientes (alunos):

Quadro 7 – Principais aspectos identificados sobre a retenção de clientes (alunos)

Principais Aspectos Identificados	Participantes da Pesquisa
Os alunos vêm recomendando e recomendariam a IES e o curso que frequentam para outras pessoas	A1, A2, A3, A4, A5, A6, C1, C4, E7, D2 e D4
Fazem comentários positivos sobre a IES	A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1 e E5
Após a conclusão do curso de Graduação em Direito, provavelmente alguns alunos farão outros cursos, permanecendo ligados à IES	B1, C1, D4 e E6
Dispostos a continuar frequentando o curso em que estão matriculados e outras atividades ou serviços complementares disponibilizados pela IES	B1, C1, E7, D4, E5 e E6

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS

Nesta seção, são apresentadas as principais dificuldades e desafios identificados no processo de retenção de clientes na Instituição em análise. Primeiramente, é importante ressaltar que os alunos desfrutam de inúmeras vantagens oferecidas pela IES, conforme já comentado; no entanto, constatou-se uma lacuna em relação à comunicação entre a IES e a comunidade acadêmica. O excerto a seguir é elucidativo:

A IES tem muita coisa, mas não têm um canal [de comunicação] para falar para você sobre [o portfólio de cursos e atividades acadêmicas], os horários, quais são as modalidades [se referindo à Academia Escola], (...). No meu ponto de vista e desde quando eu cheguei na Faculdade tem várias coisas assim. Eu acho que a Faculdade em si tinha que passar [estas informações de forma sistemática], mas a gente fica sabendo muito é pelos outros alunos mesmo (PARTICIPANTE B1).

Com base no relato do Participante B1, torna-se perceptível que os alunos têm a suposição de que a Instituição em questão disponibiliza uma ampla gama de benefícios e vantagens. Contudo, foi constatado que estas informações não são devidamente transmitidas a toda a comunidade acadêmica, devido à ausência de um canal de comunicação efetivo e abrangente que permita acompanhar em tempo real as informações e benefícios oferecidos pela Universidade. Tal carência de um meio de comunicação mais ágil representa um desafio, ou uma oportunidade de melhoria, no processo de qualificação da experiência e da retenção dos estudantes, para garantir que eles estejam plenamente cientes e engajados com todas as oportunidades e vantagens disponíveis na IES.

Outro aspecto abordado, mencionado como um desafio pelos alunos (PARTICIPANTES B2, D5, D7), está relacionado a questões estruturais, aliás, como comentado por alguns alunos:

Nesta parte a Faculdade deixa a desejar [comentando a respeito de alguns aspectos de estrutura]. Eu vejo os meninos que tem que sair para rua, comem em pé, lá no meio da rua, tem que andar, comer em pé e é tão desconfortável [faltando lugares adequados]. A comida parece que nem me satisfaz, aí realmente a Faculdade peca nisso aí (PARTICIPANTE D5).

A gente que vai à noite, que mora fora e tal (...) lanche à noite, porque às vezes sai muito cedo da cidade e chega lá tarde e tal. É muito caro a gente comprar comida todos os dias na faculdade, que a gente sabe que é caro pra comer assim, por exemplo, a gente traz a marmita de fora. (...) Para a gente trazer a marmita de casa, acho que seria legal também ter um local, pelo menos, que tivesse um micro-ondas, pra gente conseguir esquentar.

É complicado que o acadêmico que mora fora comprar todos os dias. Por exemplo, a própria Universidade poderia ceder um espaço para fazermos isso (PARTICIPANTE B2).

A Participante D5 destacou o fato de a Instituição não contar com uma lanchonete nas dependências do Bloco de Direito, o que foi identificado como um inconveniente. Esta ausência de um espaço adequado para lanches ou refeições dentro das instalações utilizadas pelo curso de Graduação em Direito resulta em desconforto para os alunos, que se veem obrigados a se alimentarem pé ou em outros locais externos. Esta situação afeta negativamente a comodidade dos estudantes, constituindo-se em uma questão a ser considerada para melhorias no ambiente educacional.

Outro aspecto relevante, relacionado à estrutura, foi abordado pelo Participante D7, que compartilhou sua experiência vivida em outra instituição:

Um espaço de convivência dos alunos também é importante. (...) principalmente o pessoal à noite, eu vejo muita gente que vem de outra cidade. Talvez o pessoal da manhã também passe por isso. Às vezes no intervalo de aula, (...) você não tem um lugar para você sentar, ouvir uma música. Não sei, até para jogar um baralho, igual o povo da Agronomia fica lá jogando truco lá na porta da Faculdade. É uma forma da gente interagir [confraternizar]. Talvez pensem assim: Ah! Os alunos vão ficar matando aula. Quem mata aula arruma alguma coisa para fazer agora você está ali você faz essa interação, igual eu lembro quando eu estava na odontologia tinha, jogava muito totó, vixe, a gente fazia altos campeonatos de totó lá e você conhecia, sempre tinha interação com os veteranos. Aí você ia conversando da clínica, eles passavam dicas, ia falando coisa para ele, igual nós estamos conversando aqui, tem colega que não estava sabendo do manual de atividades complementares. Então, aqueles assuntos vão fluindo até a experiência que a pessoa está tendo lá pra frente.

Como descrito pelo Participante D7, cuja trajetória acadêmica inclui uma graduação prévia em outra instituição, foi ressaltada a importância crucial de um espaço de convivência. O ambiente propiciaria uma maior interação entre os estudantes ingressantes e veteranos no curso, oportunidades para descanso, descontração e a troca de dicas e de experiências. Esta convivência demonstra a relevância de um local adequado, destinado ao convívio social e ao enriquecimento da vivência acadêmica, facilitando a integração entre os membros da comunidade estudantil e contribuindo para um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e acadêmico dos alunos.

Além disso, um aspecto adicional que emergiu durante a pesquisa foi a questão da autonomia do professor em sala de aula, de acordo com o comentário realizado pelo Participante B8:

(...) Só que a quando a gente vai ter um relacionamento com o professor, ele fala, ah, eu não tenho autonomia disso. (...) A minha percepção é que isso é chocante, porque se o professor que está ali me acompanhando o dia inteiro não pode de me ajudar (...) Eu acho que você precisa de maior autonomia pedagógica.

Essa questão, levantada pela Participante B8, traz consigo uma série de reflexões acerca da liberdade e do espaço concedidos aos professores para conduzirem as atividades de ensino de maneira independente e criativa, dentro das diretrizes estabelecidas pelo currículo e pelos objetivos educacionais. O tema da autonomia do professor possui uma relevância substancial, uma vez que exerce uma influência direta na qualidade do processo de ensino-aprendizagem, na capacidade de adaptação às necessidades dos alunos e na promoção de um ambiente educacional enriquecedor e estimulante.

Proporcionar aos docentes a autonomia necessária para explorar diferentes abordagens pedagógicas e adaptar-se às características individuais (perfil) dos estudantes é fundamental para estimular a participação ativa dos alunos, promovendo o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais e fomentar um ambiente propício à inovação e ao crescimento intelectual.

Em resumo, os pontos abordados nesta seção, referentes às oportunidades de melhoria identificadas, envolvem a necessidade de uma comunicação mais efetiva com os alunos, aprimoramento da infraestrutura para o estabelecimento de uma lanchonete e a criação de espaços de convivência adequados, além do fortalecimento da autonomia dos professores. Estes pontos desempenham um papel fundamental na experiência dos alunos na instituição, impactando diretamente em sua vivência acadêmica e no aproveitamento das oportunidades oferecidas. Dessa forma, é crucial que sejam consideradas e abordadas de forma prioritária, visando aprimorar a qualidade do ensino, o bem-estar dos estudantes e a construção de um ambiente educacional mais completo e enriquecedor.

Para proporcionar uma melhor compreensão, no Quadro 8, são apresentados de forma detalhada os principais aspectos que foram identificados como oportunidades de melhorias.

Quadro 8 – Principais aspectos oportunidades de melhoria

Principais Aspectos Identificados	Participantes da Pesquisa
Oportunidade de melhoria nos canais de comunicação da IES	B1, B2, C1 e E1
Oportunidades de melhorias ligada à infraestrutura, tais como lanchonete e espaço de convivência	B2, D5 e D7
Oportunidade de melhoria na autonomia do professor	B8, D5 e D7

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

Com base nos achados da pesquisa, alinhados ao embasamento teórico utilizado no desenvolvimento do estudo, acerca dos fatores que influenciam na retenção de clientes (alunos) considerados no presente estudo (cocriação de valor, valor de uso, satisfação de clientes (alunos) e custos de troca), foi possível propor alguns direcionamentos para que a IES potencialize a retenção de alunos, os quais são apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 – Direcionamentos propostos

Fatores que Influenciam a Retenção de Clientes	Direcionamentos Propostos
Cocriação de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de projetos de extensão que unam os conhecimentos teóricos a casos práticos voltados à comunidade. 2. Aplicação de metodologias ativas em sala de aula, visando promover um ambiente de aprendizagem dinâmico e participativo. 3. Realização de reuniões semestrais para proporcionar um espaço de <i>feedback</i>, no qual os alunos possam expressar suas opiniões, sugestões e preocupações, visando a melhoria contínua do ensino e da experiência acadêmica, seja no âmbito das disciplinas e demais atividades, seja no âmbito do curso como um todo.
Valor de uso (dos serviços)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Criação de um espaço de convivência adequado, incluindo a implementação de uma lanchonete/restaurante nas imediações do prédio no qual está localizada a Faculdade de Direito da IES, visando proporcionar comodidade e opções de alimentação aos alunos, promovendo um ambiente propício para interações sociais e momentos de descanso durante o período de atividades acadêmicas. 5. Ampliação da oferta de cursos livres e do curso preparatório para OAB, visando atender diferentes interesses dos alunos e promover sucesso na preparação para o exame. 6. Desenvolver parcerias estratégicas com organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos) para estabelecer uma conexão direta entre os alunos e o mercado de trabalho, proporcionando oportunidades de estágio (não remuneradas ou remunerados) e emprego, oferecendo capacitação relevante para as demandas do mercado profissional atual. 7. Ampliar e aprimorar os benefícios já oferecidos pela Universidade, focados na melhoria do bem-estar dos alunos, visando atender às

	<p>suas necessidades e às suas expectativas, promovendo um ambiente e uma experiência acadêmica mais completa, enriquecedora e favorável ao desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.</p>
<p>Satisfação de clientes (alunos)</p>	<p>8. Aprimorar e fortalecer os canais de comunicação existentes, buscando criar um meio mais efetivo e abrangente para a troca de informações e o diálogo permanente entre a Universidade e os alunos, visando melhorar a transparência, a agilidade e a qualidade das comunicações institucionais.</p> <p>9. Incentivar e apoiar ativamente a formação acadêmica dos professores, estimulando a busca por titulações de Mestrado e Doutorado, e de aperfeiçoamento por meio de Pós-doutorado, visando o aprimoramento constante de seus conhecimentos e habilidades e competências, bem como o fortalecimento da qualidade do ensino e da produção científica na Instituição.</p> <p>10. Desenvolver projetos específicos voltados para a formação pedagógica e didática dos professores, com o objetivo de aprimorar suas habilidades de ensino, promover metodologias inovadoras e eficazes, e garantir uma experiência educacional de qualidade para os alunos.</p>
<p>Custos de troca</p>	<p>11. Estabelecer um contato proativo entre a equipe de relacionamento com os estudantes (alunos) para compreender os motivos que levam à troca de curso ou mesmo à saída da IES e, por meio deste diálogo, oferecer suporte, orientação e incentivos que visem a estimular a permanência (retenção) dos alunos.</p> <p>12. Ampliar o prazo para a expedição dos documentos de transferência, permitindo que o aluno tenha um período maior de reflexão sobre sua decisão de sair da Instituição, visando fornecer uma oportunidade adicional para reconsiderar sua escolha e buscar alternativas para solucionar eventuais problemas ou insatisfações, priorizando o bem-estar e a satisfação do aluno.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta pesquisa oferecem uma contribuição efetiva para aprofundar a discussão acerca da retenção de clientes (alunos) em uma IES, no contexto do curso de Graduação em Direito. Além disso, os resultados também agregam elementos sobre a influência da cocriação de valor, do valor de uso dos serviços, dos custos de troca e da satisfação dos clientes na prestação dos serviços educacionais e, em especial, como fatores determinantes, sobre a retenção de clientes (alunos). Ainda identifica oportunidades de aprimoramento na infraestrutura e nos serviços oferecidos, e oferece direcionamentos concretos para a melhoria deles. Em acréscimo, sugere-se possíveis sugestões para futuras pesquisas científicas nesta área, visando expandir o conhecimento e o entendimento sobre o assunto.

Com este intuito, este capítulo está organizado em três subseções. A primeira aborda as implicações gerenciais, indicando as principais conclusões encontradas na pesquisa sobre a retenção de clientes (alunos) no contexto do curso de Graduação em Direito da IES em estudo. A segunda implica na apresentação das limitações da pesquisa, teóricas, metodológicas e práticas. E, por fim, a terceira subseção do capítulo elenca sugestões para a realização de pesquisas futuras relacionadas ao tema.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

É pertinente relembrar objetivo geral da pesquisa, que é o de potencializar a retenção de clientes (alunos) de uma IES – Instituição de Ensino Superior no âmbito do curso de Graduação em Direito. Com base neste objetivo, são apresentadas, a seguir, as principais conclusões obtidas nesta pesquisa.

A partir da análise dos dados e das informações coletadas, constatou-se que a cocriação de valor desempenha um papel importante na retenção de clientes (alunos), embora ainda não seja tão bem explorada pela IES em estudo. Os resultados indicam que o engajamento e a interação dos alunos ocorrem de maneira robusta nos projetos e programas de extensão, nos quais eles têm a oportunidade de colocar em prática seus conhecimentos teóricos aplicados em casos reais. Esta abordagem prática e a interação com a comunidade acadêmica e outras

organizações proporcionam uma experiência enriquecedora, fortalecendo o vínculo entre os alunos, a comunidade em geral e a Instituição.

A integração efetiva entre teoria e prática, por meio dessas atividades de extensão, contribui para uma potencial maior retenção de clientes (alunos). Os alunos têm a oportunidade de vivenciar a aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula em situações reais, o que aumenta a interação e o engajamento no curso. Ao participarem ativamente desses projetos, eles se envolvem técnica e emocionalmente com a Instituição e com a sua formação acadêmica e sentem-se parte integrante da comunidade acadêmica em seu percurso formativo. Este engajamento fortalecido resulta em uma maior probabilidade de os alunos permanecerem vinculados à IES ao longo do curso de Graduação em Direito.

Assim sendo, este estudo apresenta evidências adicionais às achados previamente relatadas por vários autores, demonstrando que a cocriação de valor exerce uma influência substancial sobre a retenção de clientes. Este trabalho, portanto, reforça a importância estratégica da cocriação de valor como um fator determinante para a retenção de clientes (NGO; O’CASS, 2009; DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018; NUNES et al., 2021), especialmente no contexto da educação superior.

É de suma importância salientar que um dos aspectos mais relevantes deste estudo consiste na constatação de que os projetos e programas de extensão realizados pela universidade implicam em uma colaboração conjunta entre a instituição acadêmica e seus alunos, configurando-se, desse modo, como um processo de cocriação de valor. É relevante destacar que esta descoberta ainda não recebeu a devida atenção na literatura acadêmica da área, tornando os resultados deste estudo uma contribuição significativa para o campo acadêmico.

Verificou-se, também, por meio dos dados obtidos, que o valor de uso dos serviços e os benefícios proporcionados pelo vínculo do aluno com a Instituição têm uma influência positiva na decisão dos alunos em permanecerem matriculados até a finalização do curso. Quando os alunos percebem que estão maximizando o seu tempo por meio dos serviços oferecidos pela Instituição e desfrutando de benefícios que contribuem para seu bem-estar e sucesso acadêmico, tendo em vista a qualidade da estrutura e dos serviços disponibilizados, eles tendem a fortalecer sua tendência em permanecer junto à IES, havendo um maior comprometimento com a Instituição e com as atividades acadêmicas propostas.

Além disso, constatou-se que a qualidade do corpo docente, principalmente no que diz respeito à sólida formação e à sua experiência profissional, exerce uma influência considerável na retenção dos alunos. A excelência e competência dos professores, aliadas à sua capacidade de engajar e motivar os alunos desempenham um papel relevante na construção de um ambiente de ensino-aprendizagem estimulante e efetivo. Os alunos valorizam a experiência educacional enriquecedora proporcionada pelos professores qualificados, o que contribui para a sua satisfação e para a sua retenção na Instituição.

Outros fatores relevantes discutidos são a estrutura da IES, incluindo a disponibilidade de bolsas de estudo ou desconto em mensalidades, cursos livres e a Academia Escola gratuita. Estes elementos oferecem oportunidades adicionais aos alunos, promovendo seu desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional, e são muito valorizados por boa parte deles. Ao perceberem que a Instituição investe em sua formação e disponibiliza recursos que agregam valor à sua jornada educacional, os alunos se sentem mais motivados a permanecerem e a aproveitarem ao máximo as oportunidades (atividades e serviços complementares) oferecidas pela Instituição, não necessariamente somente vinculadas ao curso que o aluno frequenta.

Em suma, a influência desses aspectos na retenção dos alunos é relevante. A valorização do tempo dos alunos, os benefícios proporcionados pelo vínculo com a Instituição, a qualidade do corpo docente e a disponibilidade de recursos e oportunidades adicionais são elementos-chave que fortalecem o compromisso dos alunos com a IES, promovendo, assim, uma maior retenção e, até mesmo, fidelização de alunos ao longo do curso de Graduação em Direito.

Dessa forma, a pesquisa oferece evidências que corroboram os achados anteriormente mencionados por diversos autores, revelando de maneira robusta a influência relevante do valor de uso dos serviços na retenção e na lealdade de clientes. Estes resultados enfatizam a importância deste construto como um elemento crucial para garantir retenção e, até mesmo, a lealdade dos clientes (WANG et al., 2004; DAL BÓ; MILAN; DE TONI, 2018; NUNES et al., 2021).

Outro construto analisado em relação à retenção de clientes (alunos) foi o conceito de custos de troca. Com base nos dados coletados, conclui-se que os alunos levam em consideração a perda dos benefícios oferecidos pela Universidade ao avaliar a possibilidade de sair ou de trocar de instituição, o que também converge com a percepção dos gestores entrevistados. Também são consideradas as perdas

financeiras associadas à mudança, como a interrupção de bolsas de estudo ou desconto em mensalidades. Embora não haja barreiras significativas na obtenção dos documentos necessários para o cancelamento de matrícula e para a transferência do aluno para outra IES, observou-se que estes aspectos exercem influência positiva na decisão dos alunos em permanecerem na instituição atual, no caso, a IES em estudo. Tais descobertas convergem com a perspectiva acadêmica existente, reforçando a relevância dos custos de troca como um fator determinante para a retenção de clientes (EDWARD; SAHADEV, 2011; DAGGER; DAVID, 2012; EBERLE; MILAN; MATOS, 2016; NUNES et al., 2021).

Os dados obtidos revelaram que os alunos demonstram alto nível de satisfação com a Instituição, especialmente em relação a aspectos ligados ao curso (Graduação em Direito) e, especialmente, aos professores, associados a outros aspectos tais como a metodologia de ensino, a didática empregada, a acessibilidade e a formação acadêmica dos docentes. Estes aspectos desempenham um papel crucial na influência da retenção dos clientes (alunos). Inclusive, diversos alunos destacaram estes elementos como pontos positivos que contribuem para sua jornada ou experiência educacional (percurso formativo) e promovem o aprendizado efetivo, aumentando, assim, sua propensão a permanecerem matriculados (retidos) ao curso e à Instituição.

A qualidade dos professores, incluindo sua abordagem pedagógica e competência no ensino, aliada à sua experiência profissional, portanto aplicada, influencia diretamente a retenção dos clientes (alunos). Por meio de uma metodologia de ensino eficaz, os professores conseguem envolver os alunos no processo de ensino-aprendizagem, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento acadêmico. Além disso, a acessibilidade dos professores, sua disponibilidade para esclarecer dúvidas e fornecer orientações acadêmicas ou em relação a possibilidade de carreira ou atividade profissional, desempenha um papel relevante na retenção dos alunos, pois eles se sentem apoiados e valorizados em seu percurso educacional.

É imprescindível destacar que a qualidade dos professores desempenha um papel crítico na retenção de alunos, e é de suma importância que a universidade envolva de maneira ativa os professores na busca pela maximização da retenção dos estudantes. Essa correlação decorre do fato de que a satisfação dos alunos está intrinsecamente vinculada à qualidade dos professores. Portanto, é de fundamental

importância que a IES reconheça tais interconexões e atribua o devido valor ao seu corpo docente.

Outros aspectos que influenciam diretamente a retenção dos alunos são a credibilidade e a reputação da Instituição na região em que atua. A percepção positiva sobre a Instituição, associada à sua reputação consolidada, e força da sua marca, aumenta a confiança dos alunos em sua escolha educacional, contribuindo para a sua permanência na IES ao longo do curso. A reputação de excelência acadêmica, a qualidade dos cursos oferecidos e o reconhecimento no mercado de trabalho são aspectos que influenciam positivamente a decisão dos alunos em permanecerem na Instituição, fortalecendo, ainda mais, a retenção dos alunos.

Dessa maneira, as evidências apresentadas neste estudo corroboram o que foi exposto por um amplo espectro de pesquisadores, estabelecendo que o construto da satisfação dos clientes exerce uma influência positiva sobre a retenção de clientes. Estes resultados fundamentam e fortalecem a compreensão de que níveis elevados de satisfação de clientes repercutem positivamente na retenção de clientes (OLIVER; SWAN, 1989; LAM et al., 2004; CHAN; YIN; LAM, 2010; NUNES et al., 2021).

A pesquisa realizada também apontou uma série de oportunidades de melhoria no âmbito institucional que devem ser minuciosamente avaliadas e consideradas pelos gestores como estratégias ou ações fundamentais para consolidar ou mesmo, aumentar a retenção dos alunos.

Dentre estas oportunidades, destaca-se a necessidade premente de desenvolver e aprimorar um canal de comunicação mais efetiva, capaz de estabelecer uma conexão consistente e proativa com os estudantes, visando atender às suas demandas, solucionar problemas e fornecer um suporte abrangente ao longo de sua trajetória acadêmica. Reconhecer a importância deste aspecto e investir em soluções que promovam uma comunicação fluida e de qualidade representa um imperativo para a Instituição, permitindo fortalecer o envolvimento dos alunos, aumentar a percepção do valor de uso dos serviços ofertados ou disponibilizados, fomentar a sua satisfação e, conseqüentemente, alcançar resultados melhores no que tange à retenção e ao sucesso educacional.

O estudo ressalta a relevância de estabelecer um ambiente acolhedor e propício à interação social, bem como a necessidade de disponibilizar uma infraestrutura interna que compreenda um espaço dedicado a lanches e refeições adequadas, no mesmo prédio onde se localiza a Faculdade de Direito. Esta medida

tem como intuito influenciar de maneira positiva a retenção dos estudantes, ao proporcionar um local conveniente, agregando valor ao serviço principal entregue pela Universidade, a formação dos alunos, e atrativo para os momentos de descanso, alimentação e interação entre os membros da comunidade acadêmica. Com isso, busca-se criar um ambiente favorável que estimule o engajamento dos alunos, promova uma maior sensação de pertencimento e contribua para a formação de laços sociais sólidos, aspectos essenciais para a permanência e o sucesso dos estudantes na Instituição.

Adicionalmente, os resultados da pesquisa evidenciaram que a concessão de maior autonomia ao corpo docente, na condução de questões relacionadas à interface com os alunos, foi identificada como uma oportunidade de aprimoramento e de relevante para a retenção dos alunos. O reconhecimento e a promoção da capacidade de tomada de decisão e a autoridade por parte dos professores emergem como elementos essenciais para fortalecer os vínculos com os alunos, propiciando uma comunicação mais direta e assertiva.

Os resultados obtidos forneceram direcionamentos claros para aprimorar a cocriação de valor na Instituição, o valor de uso dos serviços oferecidos, a satisfação dos clientes e também o custo de troca. No que diz respeito à cocriação de valor a pesquisa apontou-se como direcionamento proposto para potencializar a retenção de alunos os aspectos-chave, que são o desenvolvimento de projetos de extensão com casos práticos para a comunidade, a aplicação de metodologias ativas em sala de aula e a realização de reuniões semestrais para receber o *feedback* dos alunos.

Em relação ao valor de uso, em relação aos direcionamentos propostos, é necessário criar um espaço de convivência com uma lanchonete ou um restaurante próximo ao prédio da Faculdade de Direito, ampliar a oferta dos cursos livres e do curso preparatório para o exame da OAB e estabelecer parcerias com organizações para gerar oportunidades de estágio ou de emprego e para a capacitação prática dos alunos. Já para a satisfação dos clientes, como direcionamentos propostos, é importante fortalecer os canais de comunicação com a comunidade acadêmica, incentivar a formação acadêmica dos professores e implementar projetos para aprimorar a qualidade didático-pedagógica. Por fim, em relação aos custo de trocas, é importante estabelecer um contato mais proativo para compreender os motivos da saída ou da troca de IES e ampliar o prazo para a expedição de documentos de

transferência, possibilitando a Instituição ter tempo hábil para reverter, eventualmente, parte da perda de alunos.

Com base nos dados obtidos, pode-se concluir que este trabalho desempenha um papel importante ao analisar e propor direcionamentos concretos para potencializar a retenção de alunos de uma IES no contexto do curso de Graduação em Direito. Por meio desta pesquisa, foram analisados fatores determinantes, trazendo-se aspectos-chave que influenciam diretamente na permanência e na satisfação dos estudantes ao longo de sua trajetória acadêmica, permitindo uma compreensão mais aprofundada das necessidades e expectativas dos alunos do curso e da IES investigados. Estas descobertas fornecem uma base sólida para o desenvolvimento de ações que visam fortalecer a relação entre a Instituição e os seus alunos, promovendo uma maior retenção dos alunos e, conseqüentemente, a sustentabilidade econômico-financeira da IES em uma perspectiva de longo prazo.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa foi conduzida em uma IES situada no interior do Estado de Goiás (GO), a qual possui características distintas e peculiares. Esta IES é peculiar devido à influência de suas características jurídicas, uma vez que se trata de uma instituição pública, porém, que cobra mensalidades, o que a aproxima da prática das IES privadas, mas, a diferencia consideravelmente das instituições públicas, tanto do Estado de Goiás quanto do restante do país, assim como de outros setores acadêmicos. Dessa forma, é importante ressaltar que não se pode inferir a generalização dos fenômenos investigados e resultados obtidos nesta pesquisa para outros contextos.

No que concerne às limitações do estudo em questão, uma consideração relevante diz respeito à possibilidade de ampliar o grupo de entrevistados, especificamente no que tange aos gestores envolvidos. Também seria prudente contemplar um contingente mais abrangente de participantes (alunos matriculados na IES) e de outros cursos, os quais podem ter percepções divergentes, ou não, dos alunos entrevistados e que frequentam o curso de Graduação em Direito.

Tal ampliação do grupo de participantes possibilitaria a obtenção de dados suplementares, que potencialmente se configurariam como elementos mais robustos, contribuindo para a geração de evidências adicionais e sustentando,

assim, as evidências empíricas obtidas como “resposta” aos objetivos da pesquisa (geral e específicos).

Seria pertinente considerar a utilização de um método de abordagem quantitativa, por exemplo, implementando-se uma pesquisa do tipo *survey*, a fim de fortalecer a pesquisa e confirmar algumas hipóteses relacionadas à retenção de clientes por meio de uma amostra representativa da população-alvo. Por exemplo, poderia ter sido empregado um método quantitativo para investigar quais construtos exercem maior peso sobre a retenção (manutenção) dos clientes (alunos). A inclusão de uma análise quantitativa complementar permitiria uma avaliação mais precisa e robusta das relações entre os construtos investigados, enriquecendo as conclusões e contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em estudo.

Em acréscimo, como limitações da presente pesquisa, é possível considerar a omissão de outros construtos teóricos pertinentes, que atuam como antecedentes ou determinantes da retenção de Clientes e que não foram abordados neste estudo, tais como a qualidade percebida, as táticas vinculantes (estruturais, sociais e financeiras), a confiança, o comprometimento e a reputação do provedor de serviços (neste caso uma IES).

A inclusão desses construtos poderia oferecer uma visão mais abrangente e aumentar o poder explicativo no que se refere à retenção de clientes (alunos) como um fenômeno comportamental bastante complexo. Além disso, poderiam ser identificados outros fenômenos comportamentais relevantes resultantes das percepções de satisfação e/ou do valor de uso dos serviços por parte dos clientes (alunos).

5.3 SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA FUTURAS

Apesar de a abordagem qualitativo-exploratória se adequar aos objetivos da presente pesquisa, é oportuno considerar a realização de um estudo complementar com abordagem quantitativa, como mencionado anteriormente. Por exemplo, seria pertinente empregar uma pesquisa por meio de um questionário estruturado (*survey*) para investigar a retenção de clientes no contexto analisado, bem como em contextos similares, outras IESs, com outras características e de outras regiões do país. A inclusão de uma abordagem quantitativa proporcionaria uma análise mais

ampla e abrangente, permitindo a quantificação de dados e a identificação de padrões ou de tendências significativas, consolidando ou ampliando os resultados obtidos na pesquisa realizada.

Ademais, seria pertinente realizar a investigação de outros construtos relevantes, tanto por meio de abordagens qualitativo-exploratória quanto abordagens quantitativo-descritivas ou causais, no mesmo contexto analisado. Por exemplo, seria valioso explorar a confiança e o compromisso resultantes do relacionamento entre o provedor de serviços (IES) e seus clientes (alunos), bem como a influência e eficácia das táticas vinculantes (financeiras, estruturais e sociais) na consolidação destes relacionamentos e sua influência sobre a retenção dos alunos.

Investigar a continuidade de uso dos serviços e a lealdade dos clientes (alunos) seriam aspectos (construtos) adicionais a serem considerados. Ao examinar tais construtos, tanto de forma qualitativa quanto quantitativa, seria possível obter uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno em estudo, enriquecendo as descobertas da pesquisa e contribuindo para o avanço do conhecimento e para a gestão na área da educação superior.

Por outro lado, seria oportuno explorar a retenção de clientes em diferentes ambientes de prestação de serviços, analisando a relação da retenção de clientes com a qualidade dos serviços fornecidos, o atendimento aos clientes e sua satisfação. Em particular, seria proveitoso investigar estas relações em outros contextos de serviços, como, por exemplo, em ambientes físicos (como aulas presenciais) ou em ambientes virtuais (como aulas *on-line*), em IESs públicas e privadas, de forma comparativa, ou mesmo em ambos simultaneamente.

Ao realizar tal análise, seria possível obter resultados adicionais sobre os relacionamentos existentes entre os clientes (alunos) e as IESs, além de compreender melhor os fatores que influenciam a retenção dos clientes nestes diferentes cenários. Esta abordagem permitiria a obtenção de evidências que pudessem sugerir estratégias, ações e investimentos específicos por parte das IESs ou mesmo a revisão ou o redirecionamento de políticas públicas voltadas ao ensino superior no Brasil.

Recomenda-se, adicionalmente, a realização de estudos semelhantes em outras IESs, localizadas em diferentes regiões dentro do mesmo estado ou em outras regiões do país, e com características jurídicas distintas. A condução destes estudos comparativos permitiria a comparação dos resultados, proporcionando uma

validação adicional e uma ampliação dos achados teóricos e gerenciais obtidos na presente pesquisa. Ao explorar diferentes contextos de instituições diversas, seria possível verificar a robustez dos resultados, contribuindo para o avanço do conhecimento neste campo de conhecimento. Portanto, a condução de estudos em diferentes IESs fortaleceria a base de evidências disponíveis e promoveria uma compreensão mais abrangente e aprofundada desta temática em análise.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. L.; SEABRA, C.; LAGES, L. F. Pedagogical affect, student interest, and learning performance. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 960-964, 2007.
- ADLOF, L.; KIM, M.; CRAWLEY, W. Comprehensive performance analysis of student retention outcomes in higher education institution. **Tech Trends: Linking Research and Practice to Improve Learning**, v. 67, n. 1, p. 42-53, 2023.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 53-66, 1994.
- ANTONACOPOLU, E. P. Impact and scholarship: unlearning and practicing to co-create actionable knowledge. **Management Learning**, v. 40, n. 4, p. 421-430, 2009.
- ARAÚJO, A. C. P. L.; MARIANO, F. Z.; OLIVEIRA, C. S. DE. Determinantes acadêmicos da retenção no ensino superior. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, n. 113, p. 1045-1066, 2021.
- AURIER, P.; N'GOALA, G. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 38, n. 3, p. 303-325, 2010.
- AZARCON, A. E.; GALLARDO, C. D.; ANACIN, C. G.; VELASCO, E. Attrition and Retention in Higher Education Institutions: A Conjoint Analysis of Consumer Behavior in Higher Education. **Journal of Education, Arts and Sciences**, v. 1, n. 5, p. 107-118, 2014.
- BANSAL, H. S.; IRVING, P. G.; TAYLOR, S. F. A three-component model of customer commitment to service providers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 234-250, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2016
- BECKER, L. C.; NAGEL, M. A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2013.
- BENAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological implications of customer participation in coproduction. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.
- BERGAMO, F. V. M.; GIULIANI, A. C.; GALLI, L. C. L. A. Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 2, p. 43-67, 2011.
- BOADU, A. A. K. Customer relationship management and customer retention. **SSRN Electronic Journal**, v. 1 p. 1-76, 2019.
- BORDOLOI, S.; FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Service management: operations, strategy, information, information technology**. 9th edition. New York: McGraw-Hill, 2019.
- BOYD, N.; LIU, X.; HORISSIAN, K. Impact of community experiences on student retention perceptions and satisfaction in higher education. **Journal of College Student Retention Research Theory and Practice**, v. 24, n. 2, p. 337-365, 2020.

- BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.
- BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Estudo etnometodológico da cocriação de valor no ensino superior privado de administração com base na lógica dominante do serviço em marketing. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 3, p. 123-152, 2012.
- BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- BRODIE, R. J.; FEHRER, J. A. Service-dominant logic as mainstream: integrating apparently disparate marketing paradigms? **Industrial Marketing Management**, Ahead-of-Print, 2022.
- BRUSH, T. H.; DANGOL, R.; O'BRIEN, J. P. Customer capabilities, switching costs, and bank performance. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 13, p. 1.499-1.515, 2012.
- BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a typology, antecedents and consequences. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 31, p. 109- 126, 2003.
- CHAN, K. W.; YIN, C. K.; LAM, S. S. K. Is customer participation in value creation a double-edge sword? Evidence from professional financial. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 4, p. 48-64, 2010.
- CHAUBEY, D. S. Technological innovation: a managerial challenge for the institutions of higher education. In: Latest Advances in Technology, Management and Applied Sciences. **Proceedings...** IIMT College of Engineering, Greater NOIDA, 2016.
- CHEN, C. F.; CHEN, F.S. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 29-35, 2010.
- COIMBRA, C. L.; SILVA, L. B. E; COSTA, N. C. D. A evasão na educação superior: definições e trajetórias. **Educação e Pesquisa**, v. 47, e228764, 2021.
- COLLIER, J. E.; BIENSTOCK, C. C. Measuring service quality in e-retailing. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 3, p. 260-275, 2006.
- COSSÍO-SILVA, F. J.; REVILLA-CAMACHO, M. A.; VEGA-VÁZQUEZ, M.; PALACIOS-FLORENCIO, B. Value co-creation and customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1.621- 1.625, 2016.
- CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
- DAGGER, T. S.; DAVID, M. E. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: the critical role of involvement and relationship benefits. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3/4, p. 447-468, 2012.

DAL BÓ, G.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Proposal and validation of a theoretical model of customer retention determinants in a service environment. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 202-213, 2018.

DAL BÓ; G. **Proposição de valor, configuração de recursos, facilitação e cocriação de valor e valor de uso como determinantes da retenção de clientes**. Tese (Doutorado em Administração). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul / Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2016.

DAWES, J. The Effect of service price increases on customer retention: the moderating role of customer tenure and relationship breadth. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 3, p. 232-245, 2009.

DARMAYANTI, D.; SIMATUPANG, T.; RUDITO. Patient Brand Value Co-creation: A Conceptual Framework. **Paper presented at the 3rd Asia Pacific Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Jahor Baru, Malaysia, p.13-15, 2023

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

DÍAZ-MENDEZ, M. & GUMMESSON, E. Value co-creation and university teaching quality: consequences for the European Higher Education Area (EHEA). **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, p. 571-592, 2012.

DINIZ A. R.; OLIVEIRA F.; J.; LIMA C. B. P. A mercantilização da educação superior no Brasil. **Revista Educação em Questão**, v. 59, n. 61, p. 1-19, 2021.

EDVARDSSON, B.; TORE, S. Is a critical incident critical for a customer relationship? **Managing Service Quality**, v. 10, n. 2, p. 82-91, 1998.

EDWARD, M.; SAHADEV, S. Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 22, n. 3, p. 327-345, 2011.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; FROW, P.; PAYNE, A. Conceptualizing and communicating value in business markets: from value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 80-90, 2018.

ELLIOT, K.M.; SHIN, D. Student satisfaction: an alternative approach to assessing this important concept. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 24, p.197-209, 2002.

EBERLE, L. **Valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes**. Tese (Doutorado em Administração). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul / Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2014.

EVRARD, Y.; RODRIGUES, A. C. M. Uma classificação de serviços baseada na teoria microeconômica da informação. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, p. x-y, 1995.

FAGERSTROM; A.; GHINEA, G. Co-creation of value in higher education: using social network marketing in the recruitment of students. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 35, n. 1, p. 45-53, 2013.

FERREIRA, L. S. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v. 8, n. 2, p. 176-189, 2008.

- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- FLINT, D.J.; BLOCKER, C. P.; BOUTIN JR., P.J. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: an empirical examination. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 219-230, 2011.
- FORNELL; C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 1, p. 1-21, 1992.
- FRAMBACH, R. T.; FISS, P. C.; INGENBLEEK, P. T. M. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1.428-1.436, 2016.
- GANAIÉ, T. A.; BHAT, M. A. Switching costs and customer loyalty: a review of literature. **International Journal of Management and Development Studies**, v. 10, n. 5, p. 7-14, 2021.
- GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- GIVEN, L. M. **100 questions (and answers) about qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.
- GÓMEZ, J.; MAÍCAS, J. P. Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance? **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 1251-1269, 2011.
- GOODE, M. M. H.; HARRIS, L. C. Online behavioural intentions: an empirical investigation of antecedents and moderators. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p. 512-536, 2007.
- GRAMANI, M. C. N. A influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior com capital aberto. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 60, p. 437-454, 2008.
- GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.
- GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. **Marketing Service Quality**, v. 24, n. 3, p. 206-229, 2014.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA; P. Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.
- GRZYBOWSKI, L. Estimating switchin costs in mobile telephony in the U.K. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 8, n. 2, p. 113-132, 2008.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

- GUO, L.; JIAN, J. X.; TANG, C. Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1.152-1.159, 2009.
- HAN, H.; KIM, W.; LEE, S.; KIM, H. How image congruity and satisfaction impact customer retention at luxury restaurants: a moderated mediation framework. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, v. 46, n. 6, p. 891-914, 2018.
- HAUCAP, J. Endogenous switching costs and exclusive systems applications. **Review of Network Economics**, v. 2, n. 1, p. 29-35, 2003.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; MICKLESSON, K.; EDVARDSSON, B.; SUDSTROM, E.; ANDERSSON, P. A customer-dominant logic of service. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 531-548, 2010.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. A.; VOIMA, P. Customer dominant value formation in service. **European Business Review**, v. 25, n. 2, p. 104-123, 2013.
- HELGESEN, O.; NESSET, E. What accounts for students' loyalty? Some field study evidence. **International Journal of Educational Management**, v. 21, n. 2, p. 126-143, 2007.
- HEKKULA, A.; KELLEHER, C.; PIHLSTRÖM, M. Practices and experiences: challenges and opportunities for value research. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, p. 554-570, 2012.
- HEMSLEY-BROWN, J.; OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 4, 316-338, 2006.
- HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology & Marketing**, v. 14, p. 737-764, 1997.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.
- HIDAYAT, K.; IDRUS, M. I. The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and customer trust on bank customers. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 12, n. 1, p. 12-29, 2023.
- HOFSTATTER, C. R. **Estudo dos efeitos da co-criação de valor no desempenho percebido, satisfação e lealdade**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados> Acesso em 29 agosto de 2022.
- JACKSON, K.; BAZELEY, P. **Qualitative data analysis with NVivo**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- JACKSON, M. J.; HELMS, M. M.; AHMADI, M. Quality as a gap analysis of college students expectation. **Quality Assurance in Education**, v. 19, n. 4, p. 392-412, 2011.

- JONES, M. A.; REYNOLDS, K. E.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 4, p. 335-355, 2007.
- JURAN, J. M.; DE FEO, J. A. **Juran's quality handbook**. 6th edition. New York: McGraw-Hill, 2010.
- KAMAKURA, W. A. Cross-selling: offering the right product to the right customer at the right time. **Journal of Marketing Research**, v. 6, n. 3/4, p. 41-58, 2007.
- KANJI, G. K. **Measuring business excellence**. London: Taylor and Francis Group, 2007.
- KAO, Y. F.; HUANG, L. S.; WU, C. H. Effects of theatrical elements on experiential quality and loyalty intentions for theme parks. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 13, n. 2, p. 163-174, 2008.
- KARA, A.; SPILLAN J. E.; DESHIELDS JR, O W. An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 2, p. 59-72, 2004.
- KEININGHAM, T. L.; COOIL, B.; AKSOY, L.; ANDREASSEN, T. W.; WEINER, J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 4, p. 361-384, 2007.
- KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- KLEMPERER, P. Competition when customers have switching costs: an overview with applications to industrial organizations microeconomics and international trade. **Review of Economics Studies**, v. 62, p. 515-539, 1995.
- KOLAHCHI, Z. et al. COVID-19 and its global economic impact. In: **Coronavirus Disease-COVID-19**. Cham: Springer, p. 825-837, 2021.
- KONUK, F. A.; KONUK, F. The relationship between service quality, economic and switching costs in retail banking. **Business Systems Review**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2013.
- KOTLER, F.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- KOVACS G.; KOT, S. New logistics and production trends as the effect of the global economy changes. **Polish Journal of Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 115-126, 2016.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- KUMAR, V.; SHAH, D. Expanding the role of marketing: from customer equity to market capitalization. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 6, p. 119-136, 2015.
- KUZGUN, E.; ASUGMAN, G. Value in services – a service dominant logic perspective. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 242-251, 2015.
- KYEI, D. A.; BAYOH, A. T. M. Innovation and customer retention in the Ghanaian telecommunication industry. **International Journal of Innovation**, v. 5, n. 2, p. 171-183, 2017.

- LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILLI, M. K.; MURTHY, B. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293-311, 2004.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. Understanding customers experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- LIMA J. R. M.; CAMARGO Jr; PIZZINATTO A. K. Enfoques de gestão: educação, saúde, administração pública. In: PIZZINATTO N. K.; PIZZINATTO A. K. (org.). **Características de retenção de alunos no ensino superior**. Curitiba: CRV, p. 83-106, 2021.
- LIN, J. C.; WU, C. The role of expected future use in relationship-based service retention. **Managing Service Quality**, v. 21, n. 5, p. 535-551, 2011.
- LIU, A. H. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 1, p. 30-37, 2006.
- LOPEZ, J. P. M.; REDONDO, Y. P.; SESE, J. O. The impact of customer relationship characteristics on customer switching behavior differences between switchers and stayers. **Managing Service Quality**, v. 16, n. 6, p. 556-574, 2006.
- LOURENÇO, C. D. S.; KNOP, M. F. T. Ensino superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 39, p. 219-233, 2011.
- MAINARDES, E. W.; DOMINGUES M. J. C. S.; DESCHAMPS, M. Quality evaluation of education in institutions of higher learning in Joinville, SC. **REGE – Revista de Gestão**, v. 16, n. 1, p. 17-32, 2009.
- MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5th edition. New York: Pearson, 2017.
- MATOS, C. A.; ROSSI, C. A. V. Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 578–590, 2008.
- MAJENGA, A. K.; MASHENENE, R.; MASHENENE, R. Enhancing customer satisfaction through listening in Tanzanian higher education. In: **Sustainable education and development – sustainable industrialization and innovation**. Berlim: Springer, 2023.
- MEDBERG, G.; GRÖNROOS, C. Value-in-use and service quality: do customers see a difference? **Journal of Service Theory and Practice**, v. 30, n. 4/5, p. 507-529, 2020.
- MICCOY, S.; BYRNE, D. Student retention in higher education. **Economic Insights on Higher Education Policy in Ireland**, p. 111-141, 2017.
- MILAN, G. S.; CORSO, A.; EBERLE, L.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços na percepção de alunos de uma IES da Serra Gaúcha. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 151-180, 2014.

- MILAN, G. S.; CORSO, A.; LARENTIS, F.; DE TONI, D.; EBERLE, L.; LAZZARI, F. A qualidade dos serviços prestados por uma IES e a satisfação dos alunos no contexto do curso de Administração. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 538-552, 2015a.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P. F. P.; DORION, E. C. H.; BEBBER, S. A Brazilian experience of customer retention and its key drivers in banking service rendering. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 1, p. 269-286, 2015b.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; MAIOLI, F. C. Atributos e dimensões relacionadas aos serviços prestados por uma instituição de ensino superior e a satisfação de alunos. **Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 2, p. 199-214, 2013.
- MILAN, G. S.; EBERLE, L.; BEBBER, S. Perceived value, reputation, trust, and switching costs as determinants of customer retention. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 2, p. 109-123, 2015b.
- MILAN, G. S.; EBERLE, L.; DE TONI, D.; FORTES, V. M. M. The formation of the loyalty of a soft drink brand. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 20, n. 1, p. 148-174, 2021.
- MILAN, G. S.; LARENTIS, F.; CORSO, A.; EBERLE, L.; LAZZARI, F.; DE TONI, D. Atributos de qualidade dos serviços prestados por uma IES e os fatores que impactam na satisfação dos alunos do curso de graduação em administração. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 3, p. 291-312, 2014.
- MILAN, G. S.; SLONGO, L. A.; EBERLE, L.; DE TONI, D.; BEBBER, S. Determinants of customer loyalty: a study with customers of a Brazilian bank. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 9, p. 3.935-3.950, 2018.
- MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, p. 1-21, 2005.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- MORAES, M. B.; COSTA, B. K. Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 2, pp. 262-279, 2013.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- NAVARRO, M. M.; IGLESIAS, M. P.; TORRES, P. R. A new management element of universities: satisfaction with the courses offered. **International Journal of Education Management**, v. 19, n. 6, p. 505-526, 2005.
- NGO, L. V.; O’CASS, A. Creating value offerings via operant resource-based capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 1, p. 45-59, 2009.
- NUNES, G. C. **Cocriação, valor de uso, satisfação e custos de troca como antecedentes da retenção de clientes no ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2018.
- NUNES, G. C.; MILAN, G. S.; EBERLE, L.; DE TONI, D.; OLEA, P. M. Co-creation, value-in-use, satisfaction, and switching costs as antecedents of higher education students retention. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 3, p. 545-567, 2021.

- OLIVEIRA, A. O. M. Gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária Inovação no Ensino Superior Desafios e Perspectivas nos Espaços Acadêmicos. **Anais...** Florianópolis, 2014.
- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2nd edition. New York: M. E. Sharpe, 2010.
- OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 21-35, 1989.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL D.; EVANS, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.
- PARRINO, M. C. La deserción y la retención de alumnos: un viejo conflicto que requiere pensar nuevas soluciones. **GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2009.
- PATTERSON, P.; SMITH, T. A Cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 79, n. 2, p. 107-120, 2003.
- PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- POLO, Y.; SESÉ, J. F. How to make switching costly: the role of marketing and relationship characteristics. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 2, p. 119-137, 2009.
- POPA A. L. Dilemmas on student's place in defining the higher education institutions marketing strategy. **Ovidius University Annals**, v. 15, n. 1, p. 600-604, 2015.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.
- QVORTRUP, A.; LYKKEGAARD, E. Study environment factors associated with retention in higher education. **Higher Education Pedagogies**, v. 7, n. 1, p. 37-64, 2022.
- RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. Building the co-creative enterprise. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 100-109, 2010.
- REGO, C. C.; OMELCZUK, S. Diversidade multidisciplinar e de gênero como fator de qualidade em projetos organizacionais. **Boletim do Gerenciamento**, v. 4, n. 4, p. 1-14, 2019.
- REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.
- REICHHELD, F. F. The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: **Harvard Business Scholl Press**, 1996.

- REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr.; R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.
- REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.
- RIBEIRO, J. L. D.; NEWMANN, C. S. R. Planejamento e condução de grupos focados. In: RIBEIRO, J. L. D. (ed.). **Grupos focados: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2003. cap. 1, p. 9-23.
- ROOS, I.; GUSTAFSSON, A. Understanding frequent switching patterns: a crucial element in managing customer relationship. **Journal of Service Research**, v. 10, n. 1, p. 93-108, 2007.
- RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.
- RUST, V.; ZEITHAML A.; LEMON K. N. **Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy**. New York: The Free Press, 2000.
- SÁ, M. Student academic and social engagement in the life of the academy – a lever for retention and persistence in higher education. **Education Sciences**, v. 13, n. 3, p. 1-14, 2023.
- SADOYAMA, A.; REZENDE, K.; SANTOS, M.; SADOYAMA, G. Evasão escolar no ensino superior: um estudo de revisão sistemática. **Revista de Psicologia, Educação e Cultura**, v. 24, n. 3, p. 92-103, 2020.
- SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; BURROUGHS, H.; JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1.893-1.907, 2018.
- SCAGLIONE, V. L. T.; PIZA, V.T. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 4, n. 2, p. 167-181, 2011.
- SCHERTZER, C. B.; SCHERTZER, S. M. B. Student satisfaction and retention: a conceptual model. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 14, n. 1, p. 79-91, 2004.
- SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.
- SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.
- SELVI, V. D.; VEILATCHI, K. Economic Impact of COVID-19. **Journal of Commerce**, v. 13, n. 1, p. 1-14, 2021.

SEMESP – Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. **Mapa do ensino superior no Brasil, 2022**. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-12/download/>. Acesso em: 29 ago. 2022.

SHAMIM, A.; GHAZALI, Z.; ALBINSSON, P. Construction and validation of customer value cocreation attitude scale. **Journal of Consumer Marketing**, v. 34, n. 7, p. 591-602, 2017.

SHANG, R.; CHEN, Y.; LIAO, H. The value of participation in virtual consumer communities on brand loyalty. **Internet Research**, v. 16, n. 4, p. 398-418, 2006.

SHETH, J. N. Customer value propositions: value co-creation. **Industrial Marketing Management**, v. 87, n. 3, p. 1-4, 2019.

SILVA, H. F. D.; MARQUES, W. Evasão na educação superior no Brasil: desafio à gestão acadêmica. **Quaestio**, v. 19, p.197-208, 2017.

SILVEIRA, M. M.; VARVAKIS, G. O usuário na co-criação de valor em serviços informacionais: fundamentos teóricos. **Em Questão**, v. 29, paper 124641, p. 1-26, 2023.

SPITERI, J. M.; DION, P. A. Customer value, overall satisfy/action, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 675-687, 2004.

STENBACKA, R.; TAKALO, T. Switching costs and financial stability. **Journal of Financial Stability**, v. 41, n. 2, p. 14-24, 2019.

SUBRAHMANYAM, S.; ARIF, S. A. F. Premium pricing strategy and customer retention – an analysis. **International Journal of Early Childhood Special Education**, v. 14, n. 3, p. 2.064-2.075, 2022.

SUNG Y.; KIM J. Effects of brand personality on brand trust and brand affect. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 7, p. 639-661, 2010.

SWEENEY J. C.; PLEWA C.; ZURBRUGG R. Examining positive and negative value-in-use in a complex service setting. **European Journal of Marketing**, v. 52, n. 5/6, p. 1.084-1.106, 2018.

a complex service setting. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 5/6, 1.084-1.106, 2018.

TAO, F. F. Customer relationship management based on increasing customer satisfaction. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, p. 256-263, 2014.

THAICHON, P.; QUACH, T. N. The relationship between service quality, satisfaction, trust, value, commitment and loyalty of internet service providers' customers. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 25, p. 295-313, 2015.

TOLEDO, L. D.; MARTÍNEZ, T. L. La experiencia universitaria: análisis de factores motivacionales y sociodemográficos. **Revista de la Educación Superior**, v. 48, n. 191, p. 1-24, 2019.

TOUFAILY, E.; RICARD L.; PERRIEN J. Customer loyalty to a commercial website: descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1436-1447, 2013.

- VALENZUELA, M. et al. A framework to acquire explicit knowledge stored on different versions of software. **Information and Software Technology**, v. 70, p. 40-48, 2016.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- VARGO, S. L.; MAGLIO, P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.
- VASUDEVAN, H.; GAUR, S. S.; SHINDE, R. K. Relational switching costs, satisfaction and commitment: a study in the Indian manufacturing context. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 18 n. 4, p. 342-353, 2006.
- VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, R.; SUÁREZ-ÁLVAREZ, L.; RÍO-LANZ, A. B. D. Customer satisfaction and switching barriers: effects on repurchase intentions, positive recommendations, and price tolerance. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 29, n. 10, p. 2.275-2.302, 2009.
- VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis: have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011.
- VERHOEF, P. C. Understanding the effect of customer relationship development. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003.
- WANG, Y., LO, H. P.; CHI, R.; YANG, Y. An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 14, n. 2/3, p. 169-182, 2004.
- WATHNE, K. H.; BIONG, H.; HEIDE, J. B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 54-66, 2001.
- WEBSTER Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.
- WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 3, p. 298-316, 2007.
- WIERINGA J. E.; VERHOEF P. C. Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: an exploratory study. **Journal of Service Research**, v. 10, n. 2, p. 174-186, 2007.

WILKINS, S.; HAZZAM, J.; IRELAND, J. J. Servicescape in transnational higher education: the effects of campus, physical environment and facilities on student experience satisfaction. **Journal of Marketing for Higher Education**, Ahead-of-Print, p. 1-20, 2022.

WOISETSCHLÄGER, D. M.; LENTZ, P.; EVANSCHITZKY, H. How habits social ties, and economic switching affect customer loyalty in contractual service setting. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 800-808, 2011.

WONG, W. H.; CHAPMAN, E. Student satisfaction and interaction in higher education. **Higher Education**, Ahead-of-Print, p. 1-22, 2022.

YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. **International Journal of Service Industry**, v. 17, n. 2, p. 158-192, 2006.

YEN, Y.; WANG, E. S.; HORNG, D. Supplier's willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 4, p. 250-259, 2011.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 7th edition. New York: McGraw-Hill, 2017.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. **Internacional Journal of Production Economics**, v. 116, n. 2, p. 242-250, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES UTILIZADO PARA A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS COM GESTORES DA IES

Perfil do Entrevistado:

Sexo: _____ Idade: _____ anos

Cargo ou Função que desempenha na IES: _____

Tempo como Profissional na IES: _____ anos

Tempo no Atual Cargo: _____ anos

Escolaridade (Formação): _____

Questões:

Cocriação de Valor:

- 1) Como a IES interage com os alunos para melhor atendê-los?
- 2) De que modo a IES trabalha em conjunto com os alunos para produzir ofertas (cursos) que os mobilizem?
- 3) Como a IES interage com os alunos para projetar ou adequar ofertas (cursos) que atendam às suas necessidades?
- 4) De que forma a IES presta serviços em conjunto, interagindo, com os alunos?
- 5) Como a IES estimula o envolvimento dos alunos na construção conjunta de soluções melhor encaixadas às suas necessidades e expectativas?
- 6) Como a IES disponibiliza sistemas, como, por exemplo, canais de suporte para auxiliar os alunos a obterem mais valor (utilidade) dos serviços disponibilizados pela IES?

Valor de Uso dos Serviços:

- 7) Como os serviços (cursos e serviços complementares) que a IES oferta fazem com que os alunos maximizem o seu tempo?
- 8) Considerando as despesas incorridas pelos alunos para frequentar o seu curso (Graduação em Direito) na IES, você considera que esta é uma decisão acertada por parte deles? Favor comentar:

9) O curso frequentado pelos alunos (Graduação em Direito) e os serviços complementares disponibilizados pela IES oferecem uma boa relação custo-benefício para os estudantes? Favor comentar a respeito:

10) De que forma os cursos desta IES, mais especificamente o curso frequentado pelos alunos (Graduação em Direito), fazem com que os estudantes se sintam confiantes pela sua decisão e permanência?

11) Quais experiências a IES, e mais especificamente no âmbito do curso frequentado pelos alunos (Graduação em Direito), proporcionam um sentimento de bem-estar a eles?

Satisfação de Clientes (Alunos):

12) Você acredita que os alunos estejam satisfeitos com o curso? Favor justificar a sua resposta:

13) Porque você acredita que esta IES é uma boa instituição para estudar?

14) Como o curso (Graduação em Direito) e os serviços disponibilizados pela IES atendem às expectativas dos alunos?

15) No geral, porque os alunos estariam satisfeitos com os serviços prestados (curso frequentado e serviços complementares) pela IES?

Custos de Troca:

16) No seu entendimento, os alunos teriam que gastar muito tempo e esforços para mudar para outra IES? Favor comentar:

17) Quais são os custos financeiros que os alunos teriam para mudar de curso para outra IES? Os custos financeiros são elevados para os alunos?

18) Além dos eventuais custos financeiros, quais seriam os principais incômodos encontrados pelos alunos para mudarem para outra IES?

19) Considerando todos os custos financeiros ou não-financeiros, quais esforços seriam necessários para os alunos mudarem para outra IES?

Retenção de Clientes (Alunos):

20) Você acredita que os alunos recomendariam a IES e o curso que frequentam (Graduação em Direito) para outras pessoas? Em caso afirmativo, ou não, quais seriam os principais motivos?

21) É muito provável que os alunos façam comentários positivos sobre a IES e o curso que frequentam (Graduação em Direito) para outras pessoas? Aliás, quais comentários positivos, que são de seu conhecimento, já fizeram a respeito da Faculdade de Direito, do curso e da instituição como um todo para outras pessoas?

22) Durante ou após a conclusão do seu curso (Graduação em Direito), os alunos costumam fazer outros cursos ou atividades na IES? Quais seriam tais cursos ou atividades?

23) No geral, você acredita que os alunos estão dispostos a continuar frequentando o seu curso (Graduação em Direito) na IES? Por quê?

24) Os alunos encorajariam pessoas próximas (amigos, familiares ou colegas de trabalho) a estudar nesta IES ou a ingressar no curso de Graduação de Direito?
Favor comentar:

Fechamento:

25) Gostarias de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES UTILIZADO PARA A CONDUÇÃO DOS FOCUS GROUPS COM ALUNOS DA IES

Perfil do Participante:

Sexo: _____ Idade: _____ anos

Ingresso no Curso: _____ semestre de _____ (ano)

Semestre (Curricular) em que se Encontra no Curso: _____ semestre

Questões:

Questões Iniciais:

- 1) Quais foram os motivos que vocês levaram em consideração ao escolher a IES e o curso de Graduação em Direito?
- 2) Dentre estes motivos, quais foram os mais relevantes?

Cocriação de Valor:

- 3) Na percepção de vocês, como a IES interage com os alunos para melhor atendê-los?
- 4) De que modo a IES trabalha em conjunto com os alunos para produzir ofertas (cursos) que os mobilizem cada vez mais?
- 5) Como a IES interage com os alunos para projetar ou adequar ofertas (cursos) que atendam às suas necessidades?
- 6) De que forma a IES presta serviços em conjunto, interagindo, com os alunos?
- 7) Como a IES estimula o envolvimento dos alunos na construção conjunta de soluções melhor encaixadas às suas necessidades e expectativas?
- 8) Como a IES disponibiliza sistemas, como, por exemplo, canais de suporte para auxiliar os alunos a obterem mais valor (utilidade) dos serviços disponibilizados pela IES?

Valor de Uso dos Serviços:

- 9) Como os serviços (cursos e serviços complementares) que a IES oferta fazem com que os alunos maximizem o seu tempo?

10) Considerando as despesas que os alunos têm para frequentar o seu curso (Graduação em Direito) na IES, vocês consideram que esta é uma decisão acertada por parte de vocês? Favor comentar:

11) O curso frequentado (Graduação em Direito) e os serviços complementares disponibilizados pela IES oferecem uma boa relação custo-benefício para os alunos? Favor comentar a respeito:

12) De que forma os cursos desta IES, mais especificamente o curso frequentado (Graduação em Direito), fazem com que vocês se sintam confiantes pela sua decisão e permanência na curso?

13) Quais experiências a IES, e mais especificamente o curso frequentado (Graduação em Direito), proporcionam um sentimento de bem-estar aos alunos?

Satisfação de Clientes (Alunos):

14) Você estão satisfeitos com o curso? Favor justificar a sua resposta:

15) Porque vocês acreditam que esta IES é uma boa instituição para estudar?

16) Como o curso (Graduação em Direito) e os serviços disponibilizados pela IES atendem às expectativas de vocês? Quais seriam aspectos a melhorar?

17) No geral, vocês estão satisfeitos com os serviços prestados (curso frequentado e serviços complementares) pela IES? Em caso afirmativo, ou não, por quê?

Custos de Troca:

18) No entendimento vocês, os alunos teriam que gastar muito tempo e esforços para mudar para outra IES? Favor comentar:

19) Quais são os custos financeiros que os alunos teriam para mudar de curso para outra IES? Os custos financeiros são elevados para os alunos?

20) Além dos eventuais custos financeiros, quais seriam os principais incômodos encontrados pelos alunos para mudarem para outra IES?

21) Considerando todos os custos financeiros ou não-financeiros, quais esforços seriam necessários para os alunos mudarem para outra IES?

Retenção de Clientes (Alunos):

22) Vocês recomendariam a IES e o curso que frequentam (Graduação em Direito) para outras pessoas? Em caso afirmativo, ou não, quais seriam os principais motivos?

23) É muito provável que vocês façam comentários positivos sobre a IES e o curso que frequentam (Graduação em Direito) para outras pessoas? Aliás, quais comentários positivos ou negativos já fizeram a respeito da Faculdade de Direito, do curso e da instituição como um todo para outras pessoas?

24) Durante ou após a conclusão do seu curso (Graduação em Direito), vocês costumam fazer outros cursos ou atividades na IES? Quais seriam tais cursos ou atividades?

25) No geral, vocês estão dispostos a continuar frequentando o seu curso (Graduação em Direito) na IES? Por quê?

26) Vocês encorajariam pessoas próximas (amigos, familiares ou colegas de trabalho) a estudar nesta IES ou a ingressar no curso de Graduação de Direito?
Favor comentar:

Fechamento:

27) Gostarias de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE C – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Emanuel Victor de Moura Oliveira Barros e sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “A Retenção de Clientes (Alunos) de uma Instituição de Ensino Superior no Âmbito do Curso de Graduação em Direito”.

A pesquisa tem como objetivo geral potencializar a retenção de clientes (alunos) de uma IES – Instituição de Ensino Superior no âmbito do curso de Graduação em Direito. E, como objetivos específicos: analisar a influência da cocriação de valor, do valor de uso dos serviços, dos custos de troca e da satisfação de clientes (alunos) sobre a retenção de clientes (alunos) em relação ao curso frequentado, identificar oportunidades de melhoria na infraestrutura e nos serviços prestados no contexto da IES e do curso em estudo e propor direcionamentos no sentido de potencializar a retenção de clientes (alunos).

Portanto, solicitamos sua participação por meio de **[uma entrevista individual ou de sua participação em um focus group]**. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que **[a entrevista ou o focus group]** será gravada(o) em áudio para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa ou à sua participação poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo telefone (64) 99317-2828 ou pelo e-mail: emanuel@unirv.edu.br.

Atenciosamente,

Emanuel Victor de Moura Oliveira Barros

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a devida anuência da instituição na qual desempenho minhas funções.

Cidade, dia, mês e ano.

Assinatura do(a) Participante(a)