

Análise de marketing de relacionamento como instrumento estratégico para a retenção e satisfação de clientes na UniLúrio Business Scholl – UBS

Analysis of relationship marketing as a strategic tool for customer retention and satisfaction at UniLúrio Business School – UBS

Recebido: 23/06/2025 | Revisado: 30/06/2025 | Aceitado: 01/07/2025 | Publicado: 02/07/2025

Inácio Siteo

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3153-6460>
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail: 703230222@ucm.ac.mz

Oswaldo Afonso Gabriel Francisco

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1306-6027>
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail: ofrancisco@ucm.ac.mz

Resumo

Este artigo parte da questão central: qual a importância do marketing de relacionamento enquanto estratégia de retenção e satisfação de clientes na UBS? O objetivo geral consistiu em analisar a relevância do marketing de relacionamento como estratégia para retenção e satisfação de clientes nesta instituição, sendo complementado por quatro objetivos específicos: conhecer as estratégias de retenção implementadas pela UBS; identificar as principais ações de marketing de relacionamento utilizadas; avaliar a eficiência das ferramentas de marketing de relacionamento; e mensurar o nível de satisfação dos clientes face às ações desenvolvidas. Realizou-se uma pesquisa social, de natureza descritiva e interpretativa que combinou abordagens quantitativas e qualitativas. Utilizaram-se entrevistas e questões aplicadas a 65 participantes. Os resultados revelam que a UBS utiliza ferramentas como CRM, comunicação por email e linhas telefónicas para fomentar o relacionamento. Contudo, persistem desafios como comunicação deficiente, tempos de resposta prolongados e insatisfação com serviços académicos. Conclui-se que a instituição necessita de melhorar a qualidade dos serviços, otimizar os canais de comunicação e investir na formação de colaboradores para fortalecer a fidelização de estudantes. Recomenda-se a implementação de sistemas CRM mais eficientes, a realização regular de estudos de satisfação e a adoção de estratégias personalizadas de relacionamento.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Retenção de clientes; Satisfação do cliente; Ensino superior; Estratégias de fidelização; CRM; Ensino.

Abstract

This article starts with the central question: What is the importance of relationship marketing as a strategy for customer retention and satisfaction at UBS? The general objective was to analyze the relevance of relationship marketing as a strategy for customer retention and satisfaction at this institution, complemented by four specific goals: to understand the retention strategies implemented by UBS; to identify the main relationship marketing actions used; to evaluate the efficiency of relationship marketing tools; and to measure the level of customer satisfaction with the actions developed. Descriptive and interpretative social research was carried out, combining quantitative and qualitative approaches. Interviews and questions were applied to 65 participants. The results reveal that UBS uses tools such as CRM, email communication, and telephone lines to foster relationships. However, challenges such as poor communication, long response times, and dissatisfaction with academic services persist. It is concluded that the institution needs to improve the quality of services, optimize communication channels, and invest in employee training to strengthen student loyalty. It is recommended that more efficient CRM systems be implemented, satisfaction surveys be conducted regularly, and personalized relationship strategies be adopted.

Keywords: Relationship marketing; Customer retention; Customer satisfaction; Higher education; Loyalty strategies; CRM; Teaching.

1. Introdução

A crescente valorização do ensino em Moçambique tem levado as instituições académicas a enfrentarem desafios que ultrapassam a simples expansão da oferta, exigindo uma melhoria contínua na qualidade dos serviços para garantir a satisfação

dos clientes. Neste contexto, o marketing de relacionamento assume particular relevância como estratégia para estabelecer relações comerciais duradouras e lucrativas. O presente estudo foca-se na análise do marketing de relacionamento como instrumento estratégico para a retenção e satisfação de clientes na UniLúrio Business School (UBS), procurando compreender a sua importância neste ambiente acadêmico específico.

O trabalho parte do pressuposto de que o marketing de relacionamento, surgido nos anos 1990 como resposta às incertezas do mercado e ao desenvolvimento tecnológico, representa uma filosofia de gestão centrada no cliente. Esta abordagem visa criar relações estáveis com todos os stakeholders, proporcionando vantagem competitiva sustentável. Num mercado cada vez mais exigente, onde os consumidores demandam respostas rápidas e personalizadas, as instituições de ensino superior como a UBS enfrentam o desafio de implementar estratégias eficazes de relacionamento com os seus estudantes.

A investigação tem como objetivo geral analisar o papel do marketing de relacionamento na retenção e satisfação de clientes na UBS, complementado por quatro objetivos específicos: identificar estratégias de retenção implementadas; caracterizar as principais ações de marketing de relacionamento; avaliar a eficácia das ferramentas utilizadas; e medir os níveis de satisfação dos clientes. A metodologia adotada combina abordagens qualitativas e quantitativas, incluindo revisão bibliográfica e trabalho de campo.

Os resultados preliminares indicam que a UBS utiliza diversas ferramentas de relacionamento (CRM, email, linhas telefônicas), mas enfrenta desafios significativos na comunicação eficiente, tempo de resposta e satisfação geral dos estudantes. Conclui-se que a instituição necessita de melhorar a qualidade dos serviços, otimizar os canais de comunicação e investir na formação dos colaboradores para fortalecer a fidelização dos clientes. Recomenda-se a implementação de sistemas CRM mais eficientes, a realização regular de estudos de satisfação e a adoção de estratégias personalizadas de relacionamento.

A pesquisa justifica-se pelo seu potencial contributo em quatro dimensões: académica (enriquecimento da literatura especializada); social (consciencialização para a importância da fidelização); económica (melhoria de estratégias de negócio); e jurídica (fortalecimento de relações de confiança). Para investigações futuras, sugere-se a análise comparativa com outras instituições de ensino e o estudo do impacto das tecnologias digitais no marketing educacional.

O objetivo geral consistiu em analisar a relevância do marketing de relacionamento como estratégia para retenção e satisfação de clientes nesta instituição, sendo complementado por quatro objetivos específicos: conhecer as estratégias de retenção implementadas pela UBS; identificar as principais ações de marketing de relacionamento utilizadas; avaliar a eficiência das ferramentas de marketing de relacionamento; e mensurar o nível de satisfação dos clientes face às ações desenvolvidas.

2. Marco Teórico

Marketing de Relacionamento: Dos Fundamentos Teóricos à Prática Empresarial na Criação de Valor e Fidelização de Clientes

O marketing de relacionamento surge como evolução paradigmática na gestão empresarial contemporânea. Kotler (1999, p. 45) define marketing como “o processo social e de gerência pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”. Esta concepção amplia-se em Kotler (2000) como “atividade conjunta de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

A essência do marketing de relacionamento, segundo Kotler (1996), fundamenta-se na atenção contínua e especial aos clientes mais relevantes. Burrow (2006) complementa esta perspectiva, enfatizando a criação e manutenção de relações de

troca que satisfaçam necessidades e desejos clientelares. Como destacam Kotler e Armstrong (2007), trata-se da construção de relacionamentos lucrativos mediante oferta de produtos e serviços em troca de valor monetário.

O marketing de relacionamento distingue-se por seis atributos fundamentais: (1) foco centrado no cliente; (2) criação de valor através do contacto constante; (3) orientação para o longo prazo; (4) compromisso baseado em cooperação e confiança; (5) meta de satisfação mútua; (6) criação de barreiras à concorrência (Bogman, 2001). Las Casas (2008) sintetiza esta abordagem como "a busca constante de manutenção de um perfeito casamento entre clientes e fornecedores".

A relevância do marketing de relacionamento manifesta-se em três dimensões principais. Primeiro, na lucratividade crescente com a duração da relação (Kotler e Keller, 2006). Segundo, na criação de barreiras competitivas através da satisfação clientelar (Kotler, Hayes & Bloom, 2002). Terceiro, na fixação da marca na mente dos consumidores mediante contacto constante e qualificado.

Kotler e Armstrong (1993, p. 63) estabelecem que “os clientes avaliam qual a oferta que proporciona maior valor”, agindo conforme expectativas formadas. Rust e Zeithaml (2001) desenvolvem o conceito de valor percebido através de três componentes: Valor do Valor: Avaliação objectiva das ofertas (Stone e Woodcock, 1998, p. 68); Valor da Marca: Percepção subjectiva da imagem corporativa; Valor da Retenção: Importância estratégica da fidelização (Rust e Zeithaml, 2001, p.111).

O Customer Relationship Management (CRM) emerge como sistema integrado para gestão de relacionamentos. Kotler (1995) destaca sua função na organização de interações clientelares, enquanto Almeida Ribeiro (2007) enumere sete competências essenciais: empatia na compreensão de necessidades; personalização no atendimento; competência técnica; postura profissional; sinceridade nas comunicações; cortesia no trato; rapidez na resposta

Contexto Moçambicano

Estudos nacionais revelam aplicações específicas do marketing de relacionamento. Santos (2008) demonstra impactos positivos na retenção de clientes na Mcel, enquanto Kalecano (2022) analisa casos de sucesso no Hotel Cardoso. Tovela (2024) e Chacha (2020) confirmam a correlação entre qualidade de serviço e satisfação clientelar em contextos empresariais moçambicanos.

O sector empresarial moçambicano apresenta práticas inovadoras, como destacam os casos da Movitel (telecomunicações), Novos Horizontes (agroindústria) e Toyota Moçambique (automóveis), que combinam estratégias formais de CRM com adaptações ao contexto local. Estas experiências corroboram a tese de que o marketing de relacionamento, mesmo quando praticado intuitivamente, gera vantagens competitivas significativas.

3. Metodologia

Este estudo adoptou uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, numa pesquisa social, de natureza descritiva e interpretativa (Pereira et al., 2018) com uso de estatística descritiva simples com valores de frequência absoluta e, frequência relativa porcentual (Shitsuka et al., 2014; Akamine & Yamamoto, 2009), para analisar a aplicação do marketing de relacionamento na UniLúrio Business School (UBS). A investigação seguiu um paradigma descritivo-interpretativo, permitindo não apenas a descrição dos fenómenos observados, mas também a sua interpretação crítica. Tratou-se de um estudo de caso intrínseco, focado na análise aprofundada da UBS, que permitiu compreender as particularidades da aplicação do marketing de relacionamento neste contexto institucional específico.

Para a recolha de dados, foram utilizados dois instrumentos principais: entrevistas semiestruturadas com elementos-chave da administração e questionários mistos aplicados aos estudantes. As entrevistas seguiram um guião temático que abordava estratégias institucionais, ferramentas de relacionamento e desafios operacionais. Os questionários incluíam itens

fechados (com escala Likert de 5 pontos conforme Pereira et al., 2018, a qual transforme dados qualitativos em quantitativos) e, questões abertas para complementação. Os instrumentos foram validados através de pré-teste com 10 participantes, obtendo-se um α de Cronbach de 0,81 para as escalas quantitativas, o que indica boa consistência interna (Lakatos & Marconi, 2003; Gray, 2012).

A população-alvo compreendeu 65 participantes, incluindo 40 estudantes (61,5%), 15 funcionários (23,1%) e 10 elementos complementares (15,4%). A amostragem foi estratificada aleatória, garantindo representatividade dos diferentes grupos de interesse. O cálculo amostral considerou margem de erro de 5% e intervalo de confiança de 95%. Entre os participantes encontravam-se representantes de turma, o director adjunto administrativo e chefes de departamento, o que permitiu obter perspectivas diversificadas sobre o tema em estudo.

Os dados foram analisados através de técnicas complementares. Para os dados qualitativos, foi utilizada análise de conteúdo seguindo o método de Bardin, que permitiu identificar categorias temáticas e padrões discursivos. Os dados quantitativos foram tratados com estatística descritiva (cálculo de frequências e médias) e análise cruzada entre variáveis-chave. Esta triangulação metodológica reforçou a validade dos resultados obtidos.

O estudo enfrentou algumas limitações, nomeadamente a impossibilidade de acesso a dados históricos completos (anteriores a 2022) e restrições na caracterização da taxa de desistência institucional. Além disso, como estudo de caso único, os resultados devem ser interpretados considerando o contexto específico da UBS.

Do ponto de vista ético, a investigação respeitou os princípios fundamentais da pesquisa científica. Foi obtido consentimento informado de todos os participantes, garantindo-se o anonimato e protecção dos dados pessoais. Os instrumentos foram desenhados para evitar qualquer forma de dano físico ou emocional, e o protocolo de investigação foi aprovado pelo Comité de Ética da instituição (Parecer nº 012/2023), assegurando a conformidade com as normas internacionais de investigação envolvendo seres humanos.

4. Resultados e Discussão

A presente investigação permitiu analisar a aplicação do marketing de relacionamento na UniLúrio Business School (UBS), revelando dados significativos sobre a sua implementação e eficácia. A UBS, enquanto faculdade integrante da Universidade Lúrio, apresenta uma estratégia de posicionamento no mercado do ensino superior moçambicano focada nas áreas económicas e empresariais, com particular incidência na província de Nampula.

Os resultados demonstram que a instituição estabeleceu valores centrais orientados para o serviço ao estudante, qualidade do ensino e profissionalismo. Estes princípios traduzem-se em acções concretas como a oferta de cursos alinhados com as necessidades do mercado, programas de apoio a estudantes com dificuldades e parcerias com empresas locais para estágios profissionais. Contudo, a análise revela uma discrepância entre estes propósitos institucionais e a percepção dos estudantes.

No que concerne ao relacionamento institucional, 84,6% dos funcionários afirmam desenvolver esforços para estabelecer relações de longo prazo. Esta intenção materializa-se através de diversos canais de comunicação, incluindo plataformas digitais, contactos presenciais e linhas telefónicas de apoio. No entanto, os dados evidenciam que a comunicação é predominantemente associada a cobranças administrativas (57,5% dos casos), com apenas 22,5% dos estudantes reportando interações significativas durante processos académicos relevantes como as inscrições.

A questão do tempo de resposta às solicitações dos estudantes apresenta resultados preocupantes: enquanto 46,15% das questões são resolvidas em menos de dois dias, um significativo 23,08% demora mais de cinco dias para obter resposta. Esta morosidade contribui para os baixos índices de satisfação registados, onde apenas 27,5% dos inquiridos se declaram satisfeitos com os serviços prestados.

As principais fontes de insatisfação identificadas incluem: atendimento pouco empático por parte de docentes e funcionários; ineficiência nos processos administrativos (validação de inscrições, lançamento de notas); sobrecarga do calendário acadêmico; falta de infraestruturas adequadas para recreação; dificuldades com material bibliográfico em língua inglesa.

A análise SWOT realizada permitiu identificar como principais ameaças a crescente concorrência no sector do ensino superior e a localização geográfica desfavorável da instituição. Estes factores, combinados com as fragilidades internas identificadas, colocam desafios significativos à capacidade da UBS em reter estudantes e manter a sua competitividade no mercado.

Face a estes resultados, torna-se evidente a necessidade de a UBS reorientar a sua estratégia de marketing de relacionamento, passando de uma abordagem focada em processos administrativos para um modelo centrado nas reais necessidades dos estudantes. A implementação de medidas como a formação especializada de recursos humanos, a revisão dos processos administrativos e a criação de canais de comunicação mais eficazes poderá contribuir significativamente para melhorar os índices de satisfação e fidelização estudantil.

Em síntese, o estudo revela que a UBS possui os elementos básicos para uma estratégia eficaz de marketing de relacionamento, mas carece de uma implementação mais coerente e sistemática que permita transformar este potencial em vantagem competitiva sustentável. A superação das lacunas identificadas constitui um imperativo estratégico para o fortalecimento da posição institucional no competitivo mercado do ensino superior moçambicano.

5. Conclusão

A análise dos dados obtidos nesta investigação permitiu constatar que o marketing de relacionamento assume um papel fundamental na estratégia institucional da UniLúrio Business School (UBS), particularmente no que concerne à retenção e satisfação dos seus estudantes. Os resultados evidenciam que, embora a UBS disponha de ferramentas básicas de relacionamento (CRM, comunicação por email e linhas telefónicas), a sua eficácia encontra-se comprometida por deficiências operacionais, nomeadamente nos tempos de resposta e na qualidade da comunicação institucional.

Verificou-se que a satisfação dos estudantes está intimamente ligada à capacidade da instituição em responder prontamente às suas necessidades e inquietações. Neste sentido, a UBS deverá reorientar a sua estratégia para uma abordagem mais centrada no estudante, investindo na melhoria contínua dos serviços prestados e na qualificação do seu corpo docente e administrativo. A implementação de sistemas de avaliação periódica da satisfação e a criação de canais de comunicação mais eficientes surgem como medidas prioritárias.

No que diz respeito às recomendações práticas, sugere-se: a adopção de um modelo integrado de gestão de relacionamento, combinando ferramentas tecnológicas com formação especializada dos recursos humanos; a implementação de sistemas de monitorização contínua do desempenho institucional; o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais eficazes e personalizadas e a criação de mecanismos ágeis de resolução de problemas e reclamações.

Para investigações futuras, propõe-se a realização de estudos comparativos com outras instituições de ensino superior em Moçambique, bem como a análise aprofundada do impacto das tecnologias digitais no relacionamento com estudantes. Seria igualmente relevante desenvolver pesquisas que avaliem a relação entre satisfação estudantil e desempenho académico, considerando as particularidades do contexto moçambicano.

Referências

Akamine, C. T. & Yamamoto, R. K. (2009). *Estudo dirigido: estatística descritiva*. (3ed). Editora Érica.

- Albrecht, K. (2000). *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. Editora Pioneira.
- Almeida, O. (2009). *Fidelizando Cliente: Uma ferramenta de Marketing de Relacionamento*. Monografia. Universidade Cândido Mendes, Niterói.
- Ansoff, I. (1977). *Estratégia empresarial*. Editora McGraw-Hill.
- Antônio, N. (2015). *Estratégia organizacional: Do posicionamento ao movimento*. Edições Sílabo.
- Arkin, H., Coloton, R., Tagliacarne, G. (1976). *Pesquisa de mercado*. Editora Atlas.
- Berry, L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*. 1(1), 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05.
- Bogmann, I. M. (2001) *Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Editora Atlas.
- Bottari, G. (1999). *Pesquisa de Satisfação dos Clientes*. Monografia UFRGS, Escola de Administração – Porto Alegre.
- Camarotto, M.R. (2009). *Gestão de atacado e varejo*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Cavana, R.Y, Corbett, L. M. & Lo, G. Y. L. (2007). Developing zones of tolerance for managing passenger rail service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 24(1), 7-31. doi:10.1108/02656710710720303.
- Chacha, N. J. (2020). *Atendimento ao cliente como factor dinamizador do Marketing de relacionamento*. Tese (Doutorado) apresentada à Faculdade de Educação e Comunicação. <http://repositorio.ucm.ac.mz/handle/123456789/149>.
- Cobra, M. (2005a). *Administração de Marketing no Brasil*. Editora Cobra e Marketing.
- Cobra, M. (2005B). *Marketing de Serviços: Turismo, Lazer e Negócios/Edição Compacta*. Editora Cobra e Marketing. edição compactada.
- Duffy, D. (2002) *Do Something! Guia Prático para fidelização de clientes*. Editora Loyalty. ISBN: 978-1591960300.
- Evans, J.R., Laskin, R.L. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*. 23(5), 439-52. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90007-8).
- Forde, J.E. (2009). *Relações com o consumidor*. Editora Thomson Learning.
- Gianesi, I. N. & Correa, H. L. (2006). *Administração estratégica de serviços: Operações para Satisfação do Cliente*. Editora Atlas.
- Gordon, I. (2002). *Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. (5ed). Editora Futura. ISBN: 9788586082894.
- Gray, S., Showom, R. & Jordan, R. C. (2012). *Understanding Factors That Influence Stakeholder Trust of Natural Resource Science and Institutions*. *Environmental Management*. 49(3), 663-74. doi:10.1007/s00267-011-9800-7.
- Kalecano, N. (2022). *Marketing de Relacionamento – Uma análise da sua implementação para a satisfação e fidelização de clientes no sector hoteleiro em Moçambique. Caso de estudo: Hotel Cardoso*. Maputo. Trabalho de Conclusão de Curso apresentada na Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). <http://monografias.uem.mz/handle/123456789/2989>.
- Kotler, P. (1996). *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. Editora Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*.: (5ed). Editora Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. (10ed). Editora Pearson.
- Kotler, P.; Keller, K. (2006). *Administração de marketing*. (12ed). Editora Pearson Prentice Hall.
- Lakatos, E. M., Marconi, M.A.(1993). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas.
- Lakatos, E. M., Markoni, M.A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. Editora Atlas.
- Lovelock, C. (1995). *Product plus : produto + serviço = vantagem competitiva/ Christopher Lovelock, tradução Maria Lúcia G.L.Rosa; - Editora Makron Books, lucratividade*. Ed.Prentice Hall.
- Oliveira, B. (2008). *Strategy tools' use in the largest companies in Portugal*. Dissertação de mestrado. ISCTE-IUL, Lisboa.
- Orris, P. (2013). *Health Effects of Coal Energy Generation*, 4 th Asia Pacific Conference on Public Health, Nha Trang, Vietnam.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). *The domain and conceptual foundations of relationship marketing*. Handbook of relationship marketing. Sage Publications. Thousands OAKS.
- Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free e-book]. Editora UAB/NTE/UFSM.
- Silvia C. dos Santos (2008). *Marketing de Relacionamento: seu impacto na atracao e retencao dos clientes. O caso da Mce I- Moçambique Celular, S.A.R.L*. Maputo.
- Shitsuka et al. (2014). *Matemática fundamental para a tecnologia*. Editora Érica.

Stone, M. & Woodcock, N. (1998). *Marketing de Relacionamento*. Editora Littera Mundi.

Tovela, O. G. (2024). Marketing de relacionamento como ferramenta de satisfação e fidelização dos clientes: Uma análise do Milênio BIM de 2018-2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Moçambique. <http://monografias.uem.mz/handle/123456789/3965>.

Vinagre, M. H. & Neves, J. (2008). The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 21 (1), 87-103. doi: 10.1108/09526860810841183.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. (2ed). Editora Bookman.